أسس الخدمة المتميزة للعملاء

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

قال تعالى:" فبما رحمة من الـلـه لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الـلـه إن الـلـه يحب المتوكلين **(159)"**

صدق الـلـه العظيم

(آل عمران: 159)

قال تعالى: "إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا(72)"

صدق الـلـه العظيم
(الأحزاب: 72)

أسس الخدمة المتميزة للعملاء
Customer Service

تأليف

دكتور/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلــوان
دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا
أستاذ زائر بجامعة .C.W.R بأمريكا
أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)
رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقاً)

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2010

عنـوان الكتــاب: أسس الخدمة المتميزة للعملاء
تـأليـــــــــــف: د. مدحت محمد أبو النصر
رقـــــم الإيداع: 3441 / 2009
الترقيم الدولي: 978-977-6298-14-9

📖 الطبعة الأولى 📖
1431هـ - 2010 م

الناشــر
المجموعة العربية للتدريب والنشر



8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.elarabgroup.net

E-mail: elarabgroup@yahoo.com
info@elarabgroup.net

الإهداء

إلى كل العاملين في المنظمات العربية

أملاً في تحفيزهم

ليس لإرضاء العملاء

بل إسعادهم.

أقوال مأثورة

- «لا يمكن تحقيق تحسن كبير في رفاهية البشر إلا إذا تغيرت الطرق الأساسية لتفكير الناس تغيراً كبيراً».

جون ستيوارت ميل

- «لا يكفي أن تصنع خيراً.. عليك أن تحسن صنعه».

ديدور

- «ماذا نعيش من أجله، إذا لم نجعل الحياة أقل صعوبة للآخرين».

جورج اليوت

- «حياة بلا عمل عبء لا يحتمل».

نابليون بونابرت

- «لن يصغى الإله لمن يقول سأعمل، لكنه يصغى لمن يقول عملت».

من الأدب الفرعوني

المحتويـات

المقدمـــة

إن العمل بنجاح مع العملاء أو الزبائن أو المستهلكين أو المستفيدين أو المراجعين أو ما نطلق عليهم أحياناً الجمهور، علم وفن. فهو علم من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى الدراسة والمعرفة والفهم لخصائص الناس وشخصياتهم ودوافعهم وسلوكياتهم.

وهو فن من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات مثل: مهارة الاتصال الفعّال، مهارة الحديث، مهارة الإقناع، مهارة الإنصات، مهارة فهم لغة الجسم...

وهذه المعرفة والقدرة لا تأتي من فراغ وإنما من خلال القراءة والمحاولة والتدريب، والموظفون الذين يحققون النجاح في علاقتهم بالعملاء يصنعون ولا يولدون.

والعملاء في حاجة إلى الفهم والاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة، بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة التي جاءوا أصلاً من أجلها.

والعميل هو سبب وجود المنظمة، وهو أثمن أصل من أصول المنظمة، وهو

الذي يحرك دورة حياة المنظمة، وهو الذي يستخدم السلعة أو الخدمة وبالتالي تحقق السلعة أو الخدمة أهدافها...

باختصار العميل هو أهم شخص في المنظمة وهو إنسان مثلنا له مشاعر وأحاسيس يجب أن نحترمها.

ويهدف الكتاب الحالي «أسس الخدمة المتميزة للعملاء» إلى إلقاء الضوء على أهمية العميل في أي منظمة، وكيف يمكن كسب رضاؤه، وما هي المهارات المطلوب التدريب عليها وتحسينها عند التعامل مع العملاء بنجاح. كذلك يهدف الكتاب إلى توضيح أسس الخدمة المتميزة للعملاء للاسترشاد بها عند تقديم السلع أو الخدمات التي يحتاج إليها العملاء بهدف كسب رضاؤهم واستمرارهم مع المنظمة وجذب عملاء جدد لها...

لقد تم تصميم الكتاب ليمسك القارئ:

1- **التعلم الذاتي والدراسة الفردية:** فقد تم تصميم الكتاب ليمكنك من تعليم نفسك بنفسك.

2- **البرامج التدريبية:** يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي حول موضوع الكتاب.

3- **التدريب عن بعد:** يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.

4- **البحوث العلمية**: يستطيع الباحثين في مجالات علم الإدارة وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات ومهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية... استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

ويشتمل الكتاب على ثمانية عشر فصلاً هي كالتالي:

الفصل الأول : من هم عملاء المنظمة؟

الفصل الثاني : تحليل العملاء.

الفصل الثالث : طرق دراسة وتحليل وفهم العملاء.

الفصل الرابع : تحليل العملاء المحتملين.

الفصل الخامس : الأنماط المختلفة للعملاء.

الفصل السادس : علاقة العملاء بمنتجاتك أو خدماتك.

الفصل السابع : كسب رضاء العملاء.

الفصل الثامن : رضاء العملاء إرجاع الأثر والقياس.

الفصل التاسع : قسم خدمة العملاء.

الفصل العاشر : إستراتيجية إدارة علاقات العملاء.

الفصل الحادي عشر : نموذج جودة الخدمة.

الفصل الثاني عشر : مهارات التعامل مع العملاء -1-.

الفصل الثالث عشر : مهارات التعامل مع العملاء -2-.

الفصل الرابع عشر : مقابلة العملاء.

الفصل الخامس عشر : حالات دراسية.

الفصل السادس عشر : استقصاءات: أسس الخدمة المتميزة للعملاء.

الفصل السابع عشر : Clients Relationship Management.

الفصل الثامن عشر : Customer Service.

هذا، ولقد تم استخدام حوالي 103 مرجعاً عربياً و 50 مرجعاً أجنبياً في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر - هذا بالإضافة إلى عرض بعض الجداول والأشكال التوضيحية والأمثلة والحالات العملية لتبسيط وشرح موضوع الكتاب، بما يساعد القارئ في تطوير عمله.

والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع الذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال لله وحده.

وبالله التوفيق،،

المؤلف

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2010

الفصل الأول

من هم عملاء المنظمة؟

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة**
- **من هو العميل؟**
- **من هم عملاء المنظمة؟... تصنيف العملاء.**
- **العملاء من وجهة نظر العاملين معك.**
- **العملاء من وجهة نظرك أنت.**
- **لماذا يجب أن نهتم بالعملاء.**
- **لماذا أصبح العملاء فجأة ذوي أهمية؟**

الفصل الأول

1

من هم عملاء المنظمة؟

مقدمة:

إن العمل بنجاح مع العملاء أو الزبائن أو المستهلكين أو المستفيدين أو المراجعين أو ما نطلق عليهم أحياناً الجمهور، علم وفن. فهو علم Science من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى الدراسة والمعرفة والفهم لخصائص الناس وشخصياتهم ودوافعهم وسلوكياتهم.

وهو فن Art من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات Skills مثل: مهارة الاتصال الفعّال، مهارة الحديث، مهارة الإقناع، مهارة الإنصات، مهارة فهم لغة الجسم...

وهذه المعرفة والقدرة لا تأتي من فراغ وإنما من خلال القراءة والمحاولة والتدريب، والموظفون الذين يحققون النجاح في علاقتهم بالعملاء يصنعون ولا يولدون.

والعملاء في حاجة إلى الفهم والاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة، بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة التي جاءوا أصلاً من أجلها.

ويهتم الكتاب الحالي بشكل رئيسي بنمط واحد من العملاء، ألا وهو العميل الحالي الذي يشترى السلعة أو يستفيد من الخدمة، أو العميل المحتمل أو المتوقع، أو العميل الذي ترك المنظمة وذهب إلى منظمة منافسة.

من هو العميل؟

1- العميل هو سبب وجود المنظمة.
2- العميل هو أثمن أصل من أصول المنظمة.
3- العميل هو الذي يحرك دوره حياة المنظمة.
4- العميل هو عصب المنظمة، وبدونه لن يكون هناك عمل.
5- العميل هو سبب بقاء ذلك العمل وما يهدف إليه.
6- العميل هو الذي يستخدم السلعة أو الخدمة، وبالتالي تحقق السلعة أو الخدمة أهدافها.
7- العميل هو الذي يأتي إلينا من أجل سلعة أو خدمة معينة، ومن الواجب أن نوفرها له ونكسب رضاه.
8- العميل هو الذي يحكم على جودة السلعة أو الخدمة.
9- العميل هو الذي يسوق السلعة أو الخدمة للمحيطين به، وهذا أقوى أنواع التسويق لهذه السلعة أو الخدمة.
10- العميل هو أهم شخص في المنظمة سواء قابلناه شخصياً أو هاتفياً أو كتابياً.
11- العميل هو إنسان مثلنا له مشاعر وأحاسيس يجب أن نحترمها.

من هم عملاء المنظمة؟.. تصنيف العملاء:

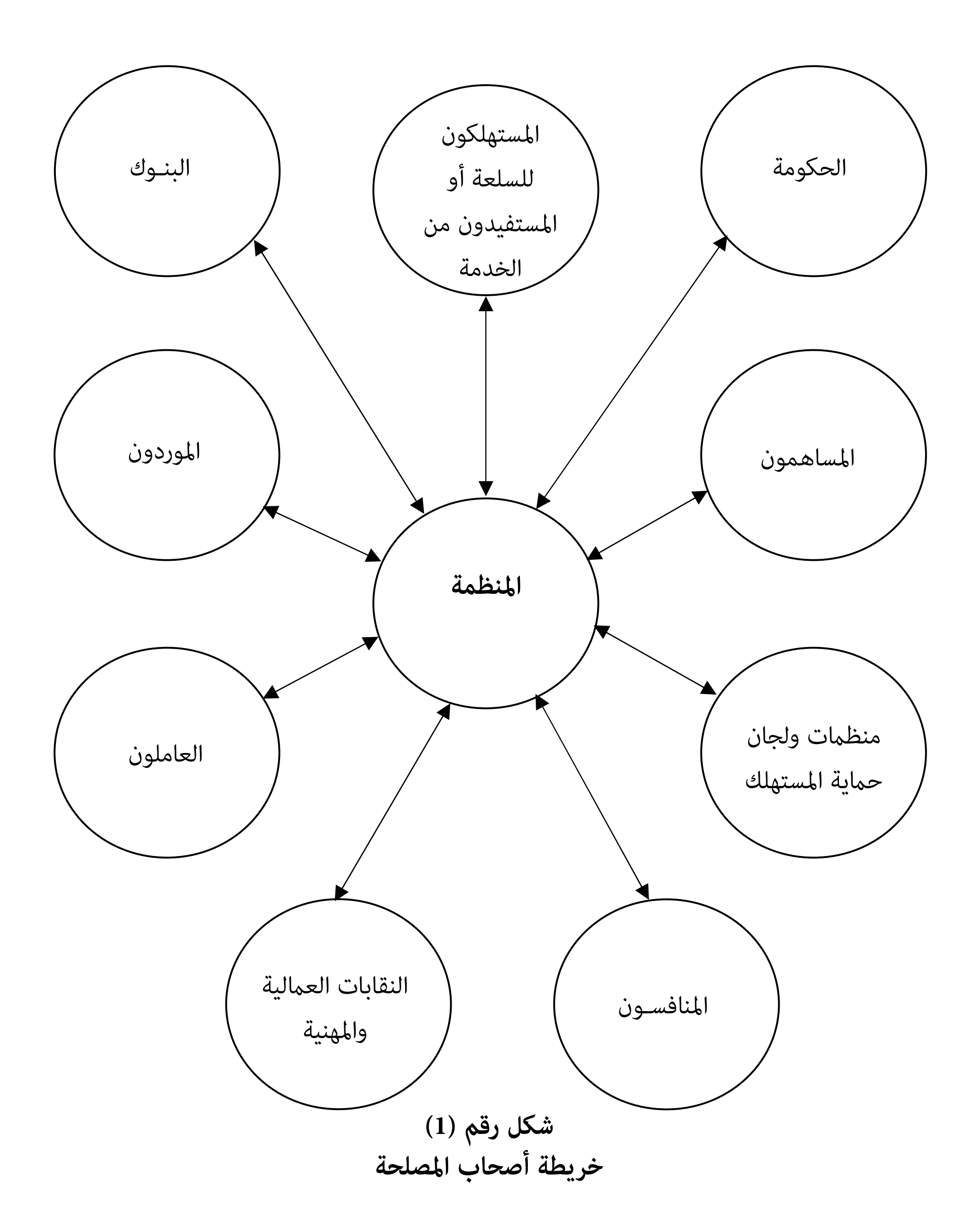
- عميلك الخارجي.. الذي تعامل معه في الماضي، والذي يتعامل الآن، والذي سوف يتعامل، والذي يجب أن يتعامل، والذي لا يريد أن يتعامل مع منظمتك.
- عميلك الداخلي.. الذي توفر له شيئاً ما.. خدمة أو معلومة أو منتج.. داخل وخارج إدارتك.. سواء كان مرؤوساً أو رئيساً أو زميلاً.

- الموردون.. الخارجيون أو الداخليون.. الذي يوفرون له شيئا ما.. خدمة أو معلومة أو منتج.. ماذا يحتاج ليوفر لك ما تحتاج إليه..؟
- المساهمون.. أصحاب الملكية.. ماذا يحتاجون منك ليستمروا في الاستثمار في منظمتك؟ وأيضاً لزيادة استثماراتهم فيها؟
- المنظمات الرسمية.. كافة المؤسسات الحكومية والتشريعية والقضائية.. كيف تحقق متطلباتها.. في شكل الالتزام بالدستور والقوانين والتعليمات...؟
- المنظمات غير الرسمية.. مثل الجمعيات الخيرية وحماية المستهلك والفئوية.. الخ، كيف تساعدها وتحقق متطلباتها وتوقعاتها؟
- المجتمع والبيئة.. كيف تحمي البيئة من التلوث بكافة أنواعه، كيف تساهم منظمتك في خدمة المجتمع، كيف تساهم منظمتك في تدعيم الاقتصاد القومي.

وبعض الكتابات الإدارية تطلق على أنواع العملاء السابق الإشارة إليها، مصطلح أصحاب المصالح Stakeholders. وتدعو هذه الكتابات مدراء المنظمات إلى إيلاء اهتماماتهم الاستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المنظمة.

وتضيف هذه الكتابات إلى أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المنظمة. بل إن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المنظمة وتتأثر سلباً وإيجاباً بأفعالها لهم مصالح هامة فيها، وأن على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة.

إن المنطلق الذي يحكم طروحات هذا النموذج يحاول إعطاء صورة أكثر دقة لموقع المنظمة في بيئتها الاجتماعية العامة ويطالب المدراء بالعمل على تحديد تلك المجموعة والمؤسسات والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة. وكما يبين الشكل رقم (1).



شكل رقم (1)
خريطة أصحاب المصلحة

فإن المنظمة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المنظمة انطلاقاً من مصالحهم الخاصة بهم ويقيمون أداءها الاستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية ومدى تأثر تلك المصالح بأفعال ونشاطات تلك المنظمة. فبالإضافة إلى المساهمة أصحاب المصلحة التقليدية في المنظمة. فإن الحكومة من خلال أذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المنظمة.

فالحكومة مسئولة قانونياً وأدبياً عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها، ومسئولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيداً عما يسببه التلوث البيئة الناتج عن نشاطات المؤسسات الإنتاجية. والمؤسسات المالية على سبيل المثال لها مصالح حيوية في عمل المؤسسة، فالكثير من الأموال التي تستخدمها المؤسسات في نشاطاتها ومشاريعها يكون مصدرها التسهيلات المالية والائتمانية التي تقدمها البنوك. والمجتمع المحلي كمثال آخر على التداخل بين المصالح الخاصة للمنظمة والمصالح العام للمجتمع الأوسع. فالمجتمع المحلي الذي تمارس المنظمة عملياتها داخلها، يزود المنظمة بالقوة البشرية ويتلقى بالمقابل رواتب وأجور، إلا أنه يدفع ثمناً لها نتيجة التلوث الذي تحدثه المنظمة أثناء قيامها بعملياتها الإنتاجية.

العملاء من وجهة نظر العاملين معك:

اطلب من العاملين في إحدى المؤسسات أن يصفوا لك عملاءهم وستجدهم يتحدثون عن «العملاء الذين يصعب إرضاؤهم»، و «كبار العملاء»، و «العملاء المهمين» وهكذا. وربما يقولون لك أشياء قد لا يستطيع الشخص المهذب أن يكتبها. كما سيتحدثون عن العملاء الذين يشترون الكثير من السلع أو الخدمات (وينفقون في ذلك مبالغ طائلة) وهؤلاء الذين يحظون بقدر أكبر من الاهتمام لأسباب أخرى،

وهذه كلها طرق طريفة للتفكير في العملاء، ولكنها قد لا تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

ولكي تقوم بتحليل العملاء ينبغي عليك أن تميز بين العملاء الموجودين حالياً (والذين سوف يشملهم هذا التحليل) والعملاء المحتملين (سوف نتعرض لهم في الفصل الرابع). وبعد أن يصبح هذا الفرق واضحاً، يمكن أن ننتقل إلى دراسة العملاء الحاليين بطرقتين: الأولى أن تدرسهم من وجهة نظرك أنت، والثانية أن تدرسهم من وجهة نظرهم (وجهة نظر العملاء أنفسهم).

العملاء من وجهة نظرك أنت:

العميل من وجهة نظرك هو مصدر المال الذي يجعل شركتك تستمر في العمل. وهناك طرق عديدة لتحليل العملاء، ولكن أكثر هذه الطرق فاعلية هو أن تطرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- هل تكسب أموالاً من هذا العميل؟
- ما مقدار ما نكسبه منه (نقومك بحساب إجمالي الأموال التي نحصل عليها، والأرباح التي نحصل عليها من كل عميل كل عام كنسبة من المنتج أو الخدمة التي يشتريها العميل)؟
- هل سيقدم لنا هذا العميل عملاً مستمراً في المستقبل؟

وهناك طريقتان يجب أن تستخدمها في عرض هذه المعلومات: الأولى أن تعرضها في ترتيب منتظم يشمل كل العملاء، والثانية أن تعرضها في ترتيب منظم يشمل القطاعات المختلفة للعملاء.

لماذا يجب أن نهتم بالعملاء؟

في الحقيقة يوجد العديد من الأسباب والدوافع التي أبرزت أهمية العملاء وضرورة توطيد العلاقة بهم، ومن أهم هذه الأسباب:

- زيادة حدة المنافسة وتنوع أشكالها وأساليبها.
- الضغوط الحكومية والتشريعات.
- ظهور حركات حماية المستهلك.
- الضغط الإعلامي والصحفي.
- تبني فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.
- ارتفاع توقعات ومطالب العملاء.
- النظرة إلى العلاقة بالعملاء كميزة تنافسية.
- يجب الحرص على تأكيدها.
- تشجيع كثير من مجالات النشاط وقصور نواحي المنافسة على الاعتبارات الشخصية.
- إن العميل في النهاية هو وحده الذي يحكم على نجاح المنظمة وإمكانية استمرارها في السوق.

لماذا أصبح العملاء فجأة ذوي أهمية؟

Why customer suddenly become important

مقدمة:

- كل فرد أصبح مشغولاً بالعملاء اليوم، ولم يكن الحال كذلك في الماضي.
- كان ينظر للعميل في الماضي كشخص قاصر مثير للإزعاج يجب إقناعه لشراء منتجات الشركة.

في الثمانيات:

- ظهور العولمة وما صاحبها من زيادة وتعقد العملاء وكثيرة مطالبهم.
- الاكتشاف المفاجئ لأهمية العملاء (كأنهم لم يكونوا موجودين من قبل).
- الظهور السريع والمتواصل لمفهوم خدمة العميل بمعدلات تزيد عن تقديم الخدمة نفسها.
- التحول من خدمة العميل إلى مفهوم إرضاء العميل، والذي لم يعد يكفي، ومن ثم إسعاد العميل.

الفصل الثاني

تحليل العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **الأسئلة الثلاثة الخاصة بالعملاء - تبعاً لترتيب العملاء.**
- 🕮 **الأسئلة الثلاثة المتعلقة بالعملاء - تبعاً لترتيب قطاعاتهم المختلفة.**
- 🕮 **دراسة العملاء من خلال دراسة آرائهم ووجهات نظرهم.**
- 🕮 **كيف تفهم عملاءك؟**

مقدمة:

هناك أدوات عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تحليل العملاء، حدد أهمها نيفيل ليك (Nevill Lake) (2008) في الآتي:

1- تحديد العملاء من وجهة نظر العاملين.

2- تحديد العملاء من وجهة نظرك أنت.
(ولقد تم شرح هاتين الأداتين في الفصل الأول).

3- الأسئلة الثلاثة الخاصة بالعملاء - تبعاً لترتيب العملاء.

4- الأسئلة الثلاثة المتعلقة بالعملاء - تبعاً لترتيب قطاعاتهم المختلفة.

5- دراسة العملاء من خلال دراسة آرائهم ووجهات نظرهم.

6- كيف تفهم عملاءك؟
(وسيتم شرح هذه الأدوات الأربع في الفصل الحالي).

7- لماذا يفضل العميل منتجاتك أو خدماتك على منتجات وخدمات الشركات المنافسة لك؟

8- مَن الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك - وما هي المعايير التي يستخدمها في اتخاذ هذا القرار؟
(وسيتم شرح هاتين الأداتين في الفصل السادس).

الأسئلة الثلاثة الخاصة بالعملاء - تبعاً لترتيب العملاء(*):

قبل أن نبدأ في إجراء هذا التحليل - وهو التحليل الأول في مجموعة من التحليلات التي سوف نجريها معاً في هذا الفصل - من المهم أن نشير إلى أنه الأكثر تعقيداً. ولكن هذا لا يعني أنه صعب، كلما ما هنالك هو أنه سيحتاج منك إلى وقت أطول لإكماله. وأنا أصارحك بهذا من الآن حتى لا تبدأ في تقليل صفحات الكتاب بحثاً عن التحليلات الأخرى ظناً منك أنها جميعاً على نفس الدرجة من التعقيد. وهذا التحليل أيضاً هو الأطول هنا. والسبب في ذلك هو أن العملاء هم أعظم ما تمتلكه من أصول. وربما تكون قد رأيت بعض اللافتات التي تقول إن موظفيك، أو حاملي أسهم شركتك أو حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها هي أعظم أصولك - ولكن هذا غير حقيقي. فهذا كله يبدأ وينتهي بالعملاء.

ولكي تقوم بتحليل العملاء من وجهة نظرك، فإن الخطوة الأولى هي أن تقوم بإعداد قائمة بجميع عملائك توضع فيها المبالغ الإجمالية التي تحصل عليها من كل عميل بالجنيهات: أي إجمالي مبيعاتك بالجنيهات. رتب هذه القائمة بحيث تضع العميل الذي تبيع له أكبر قدر من منتجاتك أو خدماتك على رأس القائمة، والعميل الذي يليه في حجم المشتريات بعده في القائمة، وهكذا، استخدم أرقام مبيعاتك خلال الاثنى عشر شهراً الماضية في إجراء هذه العملية الحسابية. وهذه المعلومات يجب أن تكون موجودة في دفاتر حساباتك، ومبيعاتك وفواتيرك.

(*) المصدر: نيفيل ليك (2008).

ألق نظرة على هذه القائمة. ربما تكون لديك مجموعة معقولة من العملاء المعتادين على قمة هذه القائمة، وتجد عددا أكبر من العملاء الذين أنفقوا مقداراً صغيراً من المال في شركتك خلال الأثنى عشر شهراً الماضية في ذيل القائمة. ويجب أن تذكر أيضاً إن كان من المجدي لك أن تقوم بإجراء أية تحليلاته إضافية أخرى على هذا «الذيل» أم لا.

وعادة ما يتمركز العملاء الذين يجب، بل وينبغي أن تستمر علاقتك بهم في المستقبل في الثلث الأول من القائمة أو أكثر قليلاً من ذلك، أما الباقون فهم في الغالب عملاء ستتوقف علاقتك معهم أو سيكونون مجرد عملاء مزعجين لا يزيد مجموع ما يقدمونه للشركة على عشرة بالمائة من إجمالي دخلك. ومن المنطقي جداً في هذه المرحلة أن تضيق نطاق تركيزك، أي أن تركز على العملاء المهمين فقط (ولكن إذا قررت أن تقطع هذا الذيل فلا تلق بهذه القائمة في سلة المهملات - فسوف نعيد النظر فيها مرة أخرى عندما نأتي إلى مرحلة تحليل التكاليف).

وبدلاً من أن تقطع هذا الذيل، فكر بشيء من الحكمة: فإذا كنت تعتقد أن الكثيرين من هؤلاء العملاء الذين يحققون لك فائدة محدودة اليوم يمكن أن يصبحوا عملاء مهمين لك في المستقبل، فإن من الحكمة أن تحتفظ ببعض هؤلاء العملاء أو تحتفظ بهم كلهم.

والآن حلل حجم النمو المتوقع خلال الأثنى عشر شهرا القادمة لكل عميل في هذه القائمة. فمن المحتمل أن تصبح هذه المعلومات جزءا من التوقعات الخاصة بحركة المبيعات، ولكن إذا لم تكن هذه المعلومات مدونة فعليك أن تلجأ لسؤال موظفي المبيعات الذين يحرمون على تقدم التوقعات الواقعية (أي التي تتسم بالحرص والتحفظ).

عبر عن هذا النمو في صورة نسبة مئوية، أي أنه إذا كان حجم تجارتك اليوم

مائة ألف جنيه إسترليني، وتتوقع أن يزداد حجمها إلى مائة وأربعين ألف جنيه إسترليني خلال الأثنى عشر شهرا القادمة فهذا يعني أن نسبة الزيادة تبلغ أربعين بالمائة وتكتب هكذا (+40%) أما إذا كان حجم تجارتك اليوم مئة ألف جنيه إسترليني وتتوقع أن تنكمش إلى ستين ألف جنيه إسترليني خلال الأثنى عشر شهرا القادمة فتكتب الخسارة هكذا (-40%).

وبعد ذلك عليك أن تكمل تمرينا مماثلاً، ولكن بدلاً من أن تنظر إلى الأثنى عشر شهرا القادمة ، حلل أو خمن ما سيكون عليه حال شركتك خلال السنوات الثلاث القادمة في ضوء مستويات العمل اليوم. أي أنه إذا كان حجم تجارتك في الوقت الحالي مائة ألف جنيه إسترليني وسيصبح 140 ألف جنيه إسترليني في خلال اثني عشر شهرا و 160 ألف جنيه في خلال ثلاث سنوات فسوف تقول إن حجم الزيادة هو (+60%). لا تفترض حدوث أية تغييرات تعتقد أنها قد تحدث نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي - افترض أنك سوف تستمر على نفس المنوال الذي تسير عليه اليوم.

اسم العميل	القيمة الإجمالية بالجنيه (خلال الأثنى عشر شهراً الماضية)	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة
	الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:

شكل رقم (2)
قيمة العميل تبعاً لحجم المبيعات

ضع هذه المعلومات في جدول مكون من أربعة أعمدة. احسب القيمة الإجمالية خلال الأثنى عشر شهراً الماضية، وخلال الأثنى عشر شهرا التالية وخلال السنوات الثلاث القادمة وضع هذه القيم في الصف الخاص بالقيم الإجمالية.

والآن ظلل باللون الأصفر النقطة التي تحققت عندما 80% من القيمة بالنسبة لهذا العمود (وكل المبالغ الموجودة فوق هذا الخط تزيد على 80% من القيمة الإجمالية). ظلل أيضا باللون الأزرق البراق النقطة التي تمثل 20% من العملاء في قائمتك. ومن المحتمل أن يختلف موضع هذين الخطين في كل عمود من أعمدة الجدول.

وهذا تحليل شيق. هيا نقوم بعمل تحليل آخر أكثر تشويقاً. ارجع إلى قائمة عملائك وفي هذه المرة استخرج قيمة الأرباح التي تكسبها من كل عميل على حدة (وليس المبلغ الإجمالي الذي تكسبه منهم جميعاً). ولكي تحسب الأرباح ينبغي عليك أن تنظر إلى مقدار ما تكسبه (وهذا موجود لديك) والتكلفة التي تتحملها. لا تحاول أن تعقد المسألة أكثر مما ينبغي بالنظر إلى تكلفة التمويل أو الفرص الضائعة - وإلا فإنك سوف تتقاعد قبل أن تنتهي من هذا التمرين.

وبدلاً من ذلك انظر إلى الوقت المستثمر (وربما تكون لديك دفاتر لمواعيد الحضور والانصراف أو أي نوع آخر من وسائل ضبط مواعيد العمل) وتكلفة المواد الخام والتوزيع (أو أي نوع آخر من التكاليف الواضحة الملموسة في شركتك) وهامش الربح الإجمالي (إذا كان لديك هذا في شركتك)، وإذا لم تكن هذه المعلومات متاحة لديك الآن، فيمكنك أن تستعين برأي العاملين في شركتك عن يعرفون كيف يقدرون قيمة الجهد المبذول والمواد المستخدمة.

وإذا كنت مضطرا لفعل ذلك، فحدد مستوى للثقة في هذا الرقم (إذا كنت

واثقا بنسبة 80% فقط في صحة هذه البيانات فعبر عن هذا الرقم على أنه يتراوح ما بين نسبة كذا ونسبة كذا من الرقم الذي حسبته، لذلك فإن تخمين مقدار التغير في حجم رأسمال الشركة الذي تبلغ قيمته مائة ألف جنيه ونسبة الزيادة المتوقعة صحيحة بنسبة ثمانين بالمائة يعبر عنه على أنه يتراوح ما بين (90,000 جنيه إلى 110,000جنيه).

والآن ضع هذه المعلومات في جدول مكون من أربعة أعمدة. ومرة أخرى ارسم خطا باللون الأصفر في كل عمود يوضح الموضع الذي تحققت فيه نسبة 80% من قيمة الأرباح، وارسم خطا باللون الأزرق يفصل نسبة 20% من أكبر العملاء عن باقي العملاء.

اسم العميل	القيمة الإجمالية بالجنيه (خلال الأثنى عشر شهراً الماضية)	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة
	الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:

شكل رقم (3)
قيمة العميل تبعاً للأرباح

وها أنت الآن قد انتهيت من أكثر التحليلات صعوبة في هذا الكتاب، وأصبحت تنظر الآن إلى صورة عامة شاملة توضح لك من أين تأتي مكاسبك اليوم، وما هو المصدر الذي من المرجح أن تأتي منه في المستقبل. بل إنك يمكن أن تقوم بإجراء حساباتك استنادا إلى الأرقام والتنبؤات التي سوف توضح لك مقدار ما سوف تكسبه من أموال خلال السنوات الثلاث القادمة (هذا مجرد مؤشر فقط - فلا تستسلم للشعور بالإحباط أو الفرح الآن).

الأسئلة الثلاثة المتعلقة بالعملاء - تبعاً لترتيب قطاعاتهم المختلفة:

إن تحديد قطاعات العملاء لديك يجعل من السهل عليك أن تحدد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لهم. وكلما أصبحت خدماتك أو منتجاتك أكثر تحديدا وتستهدف قطاعات معينة من العملاء، أصبحت أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء، وارتفع هامش ربحك وأصبح عملاؤك أكثر سعادة. وهناك طرق عديدة لتجزئة عملائك إلى قطاعات. وأفضل أساليب التجزئة هي التي تتميز بالخصائص التالية:

- يمكن التصرف على أساسها - أي تستطيع بناء عليها أن تفعل شيئا مختلفاً مناسباً لكل قطاع؛
- الاستمرارية - هذه القطاعات يمكن أن تستمر قائمة لوقت طويل، وليس فقط على المدى القصير؛
- البساطة - يجب ألا يكون من الصعب تحديد القطاعات، بحيث تستطيع بكل سهولة تحديد مواصفات قطاع معين؛
- التوضيح - كل قطاع من هذه القطاعات يوضح شيئاً معيناً يتعلق بسلوك العميل.

وهذه الأسئلة تساعدك على تحديد قطاعات عملائك:

- هل تستطيع تحديد أ نماط الناس في كل قطاع باستخدام المؤشرات الديموجرافية الأساسية (كالعمر ، والنوع ، والدخل ، وغير ذلك)؟
- هل من المنطقي والمقبول أكثر أن نقسمهم حسب المناطق الجغرافية (حسب منطقة سكنهم أو المنطقة التي يعيشون فيها)؟
- هل ينقسم عملاؤك بشكل طبيعي إلى تصنيفات مختلفة حسب أنواع المؤسسات المختلفة التي يعملون لحسابها ، أو حجم المؤسسة التي جاءوا منها؟
- هل هناك أنواع واضحة لمستخدمي منتجاتك أو خدماتك حسب أسلوب استخدامهم لهذه المنتجات أو الخدمات أو حسب درجة استفادتهم منها؟
- هل تعتبر الحساسية للسعر من بين الطرق الرئيسية لتصنيف عملائك؟
- كيف يمكنك أن تتعامل بأساليب مختلفة مع هذه القطاعات المختلفة؟
- هل ستعدل من عروضك لكي تجذب هذه المجموعات المختلفة؟ وإذا كنت ستفعل ذلك، فما هي الطريقة؟

من المرجح أن تختار مؤسستك سؤالاً واحدا أو سؤالين من هذه الأسئلة، وسوف يكون في مقدورك فيما بعد أن تعد لنفسك استراتيجية خاصة مع الأخذ في الاعتبار هذه القطاعات المختلفة.

وإذا لم تتوصل إلى طريقة سهلة لتقسيم عملائك إلى قطاعات فأنا أقترح عليك أن تقسم شركتك إلى قطاعات من خلال تحليل الأنماط المختلفة من المنتجات أو الخدمات.

وفيما يلي يقدم لك نيفيل ليك Nevill Lake طريقة سهلة لإجراء هذا التحليل وسوف تحتاج إلى مساعدة صغار الموظفين في الصفوف الأمامية في شركتك، لذلك

سوف تحتاج إلى دعوة مجموعتين تشاوريتين (Focus Groups). كما ستحتاج أيضاً إلى رزمة كاملة من المجلات المتنوعة (المجلات الترفيهية، والأعمال، والاهتمامات العامة، ومجلات المرأة وغير ذلك - كل ما عليك هو أن تطلب من الناس أن يحضروا بعض النسخ القديمة من المجلات التي يحبون قراءتها)، والعديد من ألواح الورق المقوى الكبيرة.

اطلب من الناس في المجموعة التشاورية أن يفكروا في منتج معين أو خدمة معينة. اطلب منهم أن يصفوا نوعيات العملاء الذين يشترون هذا المنتج أو هذه الخدمة عادة. اطلب منهم الآن أن يقصوا بعض الصور التي تمثل إلى حد كبير الأنماط المختلفة من العملاء، ثم الصق الصور المختلفة على لوح الورق المقوى.

وعندما ينتهون من إعداد مجموعات الصور، اطلب منهم أن يعدوا قائمة بالأسباب التي يعتقدون أنها تجعل هؤلاء العملاء يشترون السلع أو الخدمات، أي الفوائد التي يحصلون عليها من شرائهم لها، وأن يضعوا نسبة تقديرية لحجم التجارة التي تمثلها كل مجموعة من مجموعات العملاء - بناء على حجم المبيعات التي يشترونها بالجنيه كل عام.

ويجب أن يكون مجموع النسب التي تحصل عليها المجموعات المختلفة من العملاء من المبيعات مائة بالمائة. ويجب إجراء المزيد من الأبحاث على قوائم السلع التي أشار إليها الفريق على أنها أكثر السلع التي يقبل عليها العملاء، وعلى النسب التقديرية التي وضعوها للتأكد من صحتها، ولكن هذه المعلومات على هيئتها الحالية لها أهميتها وقيمتها في الوقت الحالي.

استمر في إجراء هذا التمرين على مختلف المنتجات التي تقدمها. ومن المحتمل أنك بعد عدة مرات من إجرائه سوف تجد أن نفس مجموعات العملاء تظهر لك وقد أصبحت أكثر وضوحاً وتحديداً. وعندما تصبح لديك مجموعة كاملة من قطاعات العملاء ، أعط اسماً لكل قطاع.

والآن وبعد أن حددت قطاعات العملاء الذين تعاملت معهم شركتك، ابدأ في إنشاء جدول مكون من أربعة أعمدة.

وفي هذه المرة يجب أن تظهر في الجدول القطاعات المختلفة للعملاء، وأن تضع كل عميل في القطاع الصحيح الذي ينتمي إليه. وهكذا ستجد في هذا الجدول عنوانا للقطاع، وقائمة بالعملاء الذين ينتمون إلى هذا القطاع في العمود الأول. ولديك بالفعل المعلومات الخاصة بكل عميل، فما عليك الآن إلا أن تقوم ببساطة بإدخال هذه المعلومات في الأعمدة المتبقية. اجمع المكاسب التي تحصل عليها الآن والتي سوف تحصل عليها في المستقبل من كل قطاع.

القطاع	القيمة الإجمالية بالجنيه خلال الأثنى عشر شهراً الماضية	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة
قطاع أ			
	الإجمالي:	**الإجمالي:**	**الإجمالي:**
قطاع ب			
	الإجمالي:	**الإجمالي:**	**الإجمالي:**
قطاع ج			
	الإجمالي:	**الإجمالي:**	**الإجمالي:**

شكل رقم (4)
قيمة ما يحققه كل قطاع بالجنيه

كرر التمرين مرة أخرى، ولكن في هذه المرة احسب الأرباح التي يحققها كل قطاع للشركة، مستخدماً البيانات الموجودة لديك.

القطاع	القيمة الإجمالية بالجنيه خلال الأثنى عشر شهراً الماضية	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة
قطاع أ			
	الإجمالي:	**الإجمالي:**	**الإجمالي:**
قطاع ب			
	الإجمالي:	**الإجمالي:**	**الإجمالي:**
قطاع ج			
	الإجمالي:	**الإجمالي:**	**الإجمالي:**

شكل رقم (5)
مقدار المكاسب التي يحققها كل قطاع للشركة

والآن أصبحت لديك فكرة عن موقف شركتك والقطاع الذي تركز اهتمامها عليه، كما أصبحت لديك فكرة عن القطاع الذي يمكن أن يحقق للشركة أكبر المكاسب في المستقبل.

إن هذا التمرين فعّال ومفيد للغاية. وقد أصبحت لديك الآن أربعة جداول واضحة ومباشرة تبين لك القيمة الصافية التي تحصل عليها شركتك من عملائها اليوم، والمكاسب المحتملة التي يمكن أن تحصل عليها في المستقبل من مختلف القطاعات والعملاء.

وهذا التحليل يكشف لك عادة أن بعض العملاء الذين كنت تنظر إليهم عادة على أنهم أفضل عملاء الشركة هم في الحقيقة يكلفون الشركة مبالغ تقترب من المكاسب التي تحصل عليها الشركة منهم، كما يمكن أن يتضح أيضاً من هذا التعليل أن بعض العملاء الذين لم تكن تهتم بهم كثيرا هم في الحقيقة الأولى بالرعاية والاهتمام لأن مستقبل الشركة يعتمد عليهم.

مصادر هذه المعلومات:

من المحتمل جدا أن تكون المعلومات التي تحتاج إليها مخزنة بالفعل في مكان ما بطريقة ما. فسوف يكون هناك على الأقل سجل يحتوي على الفواتير المرسلة للعملاء. والمكان الأول الذي ينبغي أن تبحث فيه هو القسم المالي. اطلب من العاملين فيه أن يجمعوا لك معلومات حول حركة الأموال في الشركة. والمكان الثاني الذي يجب أن تبحث في هو أقسام المبيعات، حيث ينبغي أن تتوافر في هذه الأقسام بيانات حول المبيعات التي قدمتها الشركة لكل عميل وما حصل عليه كل عميل من خصومات كما يجب أن تتوافر في هذه الأقسام أيضاً بيانات حول التوقعات والتصورات المستقبلية لحركة المبيعات.

وإذا لم تكن هذه البيانات التي تحتاجها متوافرة لديهم، فربما يساعدونك في الحصول عليها، فهي بلا شك مفيدة في عمليات اتخاذ القرارات اليومية. والمكان التالي الذي يمكن أن تجمع منه المعلومات هو أنظمة تسجيل الوقت. فمن المحتمل

أن تجد فيها معلومات عن الوقت الذي يتم قضاؤه مع كل عميل بحيث تستطيع أن تضيف هذه المعلومات إلى المعلومات الخاصة بتكلفة المنتج والبيانات الخاصة بهامش الربح لكي تستطيع أن تحسب المكاسب التي تحصل عليها من المبيعات.

دراسة العملاء - من خلال دراسة آرائهم ووجهات نظرهم:

إن عملاءك ينظرون إلى شركتك من زاوية مختلفة تماماً. فهم لا يهمهم على الإطلاق أن يسهموا في زيادة أرباحك. وكل ما يهمهم هو أن تظل قادرا على تقدم ما يكفي من المنتجات أو الخدمات لكي تظل في السوق (فهم لم يكلفوا أنفسهم عناء اتخاذ قرار بمساعدتك إذا كنت على شفا الإفلاس)، كما أنهم لم يترددوا في اتخاذ ما يعرفونه من معلومات عنك في الضغط عليك للحصول على أكبر نسبة ممكنة من الخصم من شركتك.

وكلما استطعت أن تفهم عملاءك من وجهة نظرهم هم أصبحت أكثر قدرة على تحقيق هامش الربح الذي تريده مع الاحتفاظ بعملائك في آن واحد. وكلما أصبحت استراتيجية شركتك قادرة على تلبية احتياجاتك واحتياجات عملائك، أصبحت قادراً على تحقيق مستقبل مشرق لك ولهم.

وإليك فيما يلي قائمة بالمعلومات الرئيسية التي سوف تحتاج إليها:

- لماذا يقبل العميل على شراء منتجك أو خدمتك؟
- لماذا يفضل العميل منتجك أو خدمتك على منتجات أو خدمات الشركات المنافسة لك؟
- ما مدى رضا العملاء عن منتجاتك أو خدماتك؟
- من الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك - ما هي المعايير التي يستخدمها هذا العميل لاتخاذ قرار الشراء؟

هذه المجموعة من البيانات توضح مواطن الضعف في شركتك والتي يمكن أن تؤثر على أرباحها في المستقبل، كما تلقي الضوء أيضاً على المشكلات التي تواجه العملاء، وتوضح مواطن القوة التي ينبغي أن تركز عليها وتعززها في شركتك. وسوف أعرض عليك فيما يلي المعلومات التي تقدمها لك كل نقطة من هذه النقاط، ثم أوضح لك الطريقة التي يمكن أن تستخدمها في جمع هذه البيانات في القسم التالي الخاص بدراسة العملاء من خلال وجهات نظرهم.

كيف تفهم عملاءك؟

إن الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها أن تعرف معلومات موثوق بها عن عملائك هي أن تسألهم. فأية شركة لا تعرف سوى ثلاثين بالمائة عما يدور في رؤوس عملائها، والباقي تعرفه من خلال إجراء الأبحاث. أنشئ جدولاً مكوناً من خمسة أعمدة كما هو موضح في الشكل رقم (6).

اسم المنتج	قطاع المستهلكين الذين يشترون هذا المنتج	لماذا يشتريه المستهلكون؟	مزايا المنتج من وجهة نظر المستهلك	مستوى الرضا

شكل رقم (6)
البيانات الأساسية المتعلقة بالمستهلكين

والآن عليك أن تجمع معلومات دقيقة لإكمال هذا الجدول. وإذا كنت محظوظاً فستجد أنك قد قمت منذ وقت قريب بإجراء دراسة استطلاعية للمستهلكين تتضمن معظم هذه المعلومات. وإذا كان هذا التقرير قد سبق تقديمه على هيئة دراسة إحصائية، فاطلب من الباحثين الذين قاموا بإجرائها أن يحضروا لك الملاحظات التي قاموا بتدوينها وأوراق العمل التي أعدوها في هذا البحث. فسوف تجد في هذه الأوراق المقابلات التي التقوا فيها بأهم الأشخاص - بمن فيهم الشخص الذي يتخذ قرار الشراء.

وإذا لم تكن محظوظاً ولم تجد مثل هذه الدراسة، فعليك أن تراجع بجدية طريقة إدارة خدمة العملاء في مؤسستك.

والفصل التالي (الثالث) سوف يشرح بعض الطرق التي يمكن استخدامها في دراسة وتحليل العملاء بشكل علمي وموضوعي.

الفصل الثالث

طرق دراسة وتحليل وفهم العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **أولاً: الملاحظة.**
- **ثانياً: التحدث.**
  - **العملاء.**
  - **الموظفون.**
- **ثالثاُ: جماعات التشاور (التركيز).**
- **رابعا: الدراسات الاستطلاعية.**
- **مصادر المعلومات.**

مقدمة:

هناك طرق عديدة يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها في دراسة وتحليل وفهم العملاء. وبناء على خبرة كل من: نيفيل ليك Nevill Lake وكريستين هايكي Kristin Hickey في كتابهما عن «خدمة العملاء» The Customer Sevice، ونيفيل ليك Nevill Lake في كتابه عن التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning يمكن عرض أربع طرق بسيطة وسهلة وقليلة التكاليف في موضوع دراسة وتحليل وفهم العملاء كالتالي:

أولاً: الملاحظة:

الملاحظة Observation أو المراقبة أو المشاهدة من أقدم أدوات جمع البيانات. وأول من طوّر هذه الأداة واستخدمها بشكل كبير الباحثين في علم الأنثروبولوجيا. ولتوضيح أهمية أداة الملاحظة في جمع البيانات هو ما قاله الباحثون الرواد من أن العلم يبدأ بالملاحظة وينتهي بالملاحظة.

هذا وتعتبر الملاحظة طريقة مباشرة وقوية وتقدم كمية لا بأس بها من المعلومات. وهي تتضمن ببساطة ملاحظة سلوك العميل. ويمكن لأي موظف في الشركة أن يستخدم هذه الطريقة بدءً من صغار الموظفين إلى كبار المديرين.

والأبحاث القائمة على الملاحظة تتيح أيضاً لكبار المديرين فرصة لمعرفة الكثير من الأنشطة الخفية التي تشكل التفاعلات بين الخدمة والعملاء، والتفاعلات بين هذه العناصر. فالتقرير حول عدة شكاوى العملاء لا يبقى طويلاً في الذاكرة ولا يكون له تأثير مثل صورة عميل قد أحمر وجهه غضباً وهو يشكو من المعاملة السيئة التي لقاها في المؤسسة. وإذا كانت هناك فرصة لكي يرى المديرون الجوانب التي جعلت العملاء يشعرون بالسعادة والرضا عن المؤسسة فإنها تترك في أنفسهم أثراً أعظم مما يتركه أي مخطط بياني.

فكر في شركتك، ما هي الأماكن التي تقف فيها الطوابير الطويلة، وما هو القسم الذي يصله أكبر عدد من المكالمات التليفونية، وما هو المكان الذي يكوّن فيه العملاء انطباعاتهم الأولى عن الشركة؟ أذهب إلى واحد من هذه الأماكن العديدة وابحث عن مكان تستطيع أن تقف فيه دون أن تعوق حركة العمل، ثم راقب ما يحدث بهدوء.

انظر إلى وجود العملاء وراقب ما يظهر على وجوههم من تعبيرات، متى يظهر عليها تعبير الدهشة، أو الإحباط، أو السعادة وغير ذلك. حاول أن تلاحظ إن كانت هناك خبرات عامة يتعرضون لها هي التي تتسبب في إثارة ردود أفعالهم التي تراها. والآن أنظر إلى الموظفين الذين يعملون في الخطوط الأمامية. لاحظ الأشياء التي يجدونها سهلة وما يقابلهم من صعوبات في عملهم، وما الذي يفعلونه لتقديم الخدمة، وما مقدار الوقت الذي يستغرقونه في ذلك، وما هي ردود أفعال العملاء إزاء ذلك.

إن بضع ساعات من الملاحظة سوف تقدم لك قدراً كبيراً من المعلومات القيمة. وإذا لم تكن قد لاحظت موظفيك وهم يتعاملون مع العملاء منذ وقت طويل، فأؤكد لك أنك ستجد مفاجأة في انتظارك.

والملاحظة كمهارة ومن المهارات التي يجب أن يتم التدريب عليها، تتطلب من العاملين الانتباه Attention الجيد. والذي يتحقق من خلال:

1- اليقظة.
2- اختيار المثير.
3- التركيز.
4- الحذر

وعلى العاملين أن يتدربوا على الانتباه الانتقائي من خلال التمييز بين المثيرات المهمة وغير المهمة، وأن يتجاهل المثيرات غير المهمة والتافهة والتي ليس لها علاقة بموضوع الملاحظة.

ثانياً: التحدث Talking:

هذه طريقة بالغة السهولة لدرجة أن المؤسسات تتجاهلها أو لا تدرك قيمتها. فمن هم إذن الذين ينبغي أن تتحدث إليهم؟ هناك مجموعتان من الناس هما: العملاء والموظفون.

1- العملاء:

يمكنك أن تعرف الكثير من خلال طرح الأسئلة المناسبة ثم تجلس في هدوء لتستمع إلى الإجابات. وهذه النقاشات لا ينبغي أن تكون مشروعات بحثية ذات طابع رسمي - فصاحب المطعم مثلاً يمكن أن يعرف الكثير عن عملائه، إذا تحرك ببساطة بين موائد المطعم. والميكانيكي يستطيع أن يفهم عملائه بشكل أفضل إذا أنفق مزيداً من الوقت في ملاحظة العملاء أو العاملين لديه. وصاحب المحل يمكن أن يطرح أسئلة ليعرف من خلالها السلع التي يقبل عليها العملاء.

وفي المرة القادمة التي تلتقي فيها بعميل حاول أن تسأله واحداً من هذه الأسئلة أو تطرح عليه هذه الأسئلة كلها:

أ - كيف تستخدم منتجاتنا أو خدماتنا (أطلب منه أن يشرح ما يفعله خطوة بخطوة).

ب- ما الذي تفضله في منتجاتنا أو خدماتنا بشكل خاص؟

ج- أخبرني عن شيء واحد يمكن أن نقدمه لك بشكل مختلف المرة القادمة.

د- ما هو أفضل شيء صادفك لدينا اليوم؟

هـ- ما هي التغييرات التي كنت ستقوم بإجرائها إذا كانت هذه شركتك؟

احرص على الإنصات بموضوعية، وإليك بعض القواعد الذهبية للإنصات:

أ - تجنب أن تتخذ موقفاً دفاعياً. استمع إلى المشكلة بدلاً من أن تحاول البحث عن مبرر لها.

ب- تجنب إلقاء اللوم على غيرك. مرة أخرى، استمع إلى ما يُقال بدلاً من محاولة البحث عن كبش فداء لإلقاء اللوم عليه.

ج- شجع العميل على أن يقدم لك ما يعرفه من معلومات بأمانه وبصراحة.

د- شجع العميل على أن يتحدث معك عن شعوره تجاه الشركة وأن يخبرك بالحقائق. فهذا سيساعدك على فهم شعور عملائك تجاه شركتك.

وفي الفصل الثاني عشر سيتم الحديث عن موضوع الإنصات بشيء من التفصيل.

2- الموظفون:

الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء في الخطوط الأمامية تكون لديهم خبرة عادية بما يشتريه العملاء، وكيف يستخدمون المنتجات أو الخدمات ومدى رضائهم عنها.

المشكلة هي أنهم لا ينظمون ما يعرفونه بطريقة تجعل من السهل عليهم أن ينقلوا

هذه المعرفة إلى غيرهم. وأحياناً نجد أن العاملين في الخطوط الأمامية لا يدركون أحيانا ما يعرفونه - وهم بحاجة إلى بعض الأسئلة الجيدة من جانبك لمساعدتهم على استدعاء مخزونهم من المعلومات.

وهناك طريقتان مباشرتان يمكنك من خلالهما الحصول على بيانات جيدة من العاملين في الصفوف الأمامية . الأولى هي أن تتحدث إليهم على انفراد. قم بجولة بين مكاتب العاملين في الصفوف الأمامية ووجه إليهم بعض الأسئلة مثل:

أ- ما هو أكثر شيء يجعلك تشعر بالإحباط في الوقت الحالي؟

ب- ما هو أكثر شيء يجعل العملاء الموجودين لديك حاليا يشعرون بالإحباط؟

ج- ما الذي نستطيع أن نفعله، من وجهة نظرك، لإزالة هذا الشعور بالإحباط؟

د- ما هي الأشياء التي يبدو أن العملاء يحبونها أكثر من غيرها؟

هـ- إذا كان هنا شيء واحد يمكننا أن نغيره لكي تصبح خدماتنا أكثر جذبا للعملاء ، فما هو هذا الشيء؟

احرص على ألا تتخذ موقفاً دفاعياً وأنت تسأل هذه الأمثلة. (لأن إذا فعلت ذلك، فإن الناس سيدركون في الحال أنك لا تريد الحقيقة فعلاً، وبالتالي فإنهم لن يطلعوك عليها) وعندما تقوم بإجراء تعديلات بناء على ما عرفته من هؤلاء الموظفين فإن عليك أن تخبرهم بذلك.

والطريقة الثانية هي أن تكون مجموعات تشاورية من العاملين في الصفوف الأمامية. وهذه المجموعات يمكن أن يتم تكوينها بشكل غير رسمي إلى حد ما ويتراوح عدد أعضائها من خمسة إلى ثمانية أفراد، ويمكن أن تجتمع هذه المجموعة حول غداء خفيف. ويمكنك أن توجه للمجموعة نفس الأسئلة التي سألتها لكل فرد على حدة، ولكن في هذه المرة تستطيع أن تلاحظ ردود أفعال الناس على ما يقوله الآخرون، وتساعد المجموعة على تكوين أفكارها وتنظيمها.

إن هناك كم كبير من المعلومات حول شركتك - وحول عملائك - يكمُن في رؤوس العاملين في الصفوف الأمامية، وهي معلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال أي نظام رسمي. وإذا استطعت أن تستخرج ولو جزءاً واحداً من هذه المعلومات فسوف تكون في وضع يتيح لك أن تقدم خدمة أفضل للعملاء بتكلفة أقل إلى حد كبير.

ثالثاً: جماعات التشاور (التركيز) Focus groups:

يعتبر تكوين جماعات التشاور وإدارتها مسألة سهلة نسبياً. وهناك سبع خطوات يجب أن تتبعها لتكوين إدارة جماعات التشاور بنجاح:

1- وجه الدعوة إلى مجموعات الأشخاص الذين تهتم بهم (مثل عملائك الحاليين، أو العملاء الذين توقفوا عن التعامل معك، وغيرهم). تأكد أن هؤلاء الأشخاص يمثلون فعلا المجموعات التي ينتمون إليها ويستطيعون التحدث بطلاقة حتى يمكن أن تحصل منهم على نقاشات مفيدة.

2- احرص على أن تكون هذه المجموعات متناغمة نسبياً فيما يتعلق بخصائصها الديموجرافية (أي أن يكون أفرادها من أعمار متقاربة، أو أن تفصل بين الرجال والسيدات إذا كان من المحتمل أن تكون آراؤهم مختلفة).

3- تأكد من موضوعية مدير الجلسة النقاشية. وهذا المدير لا يجب أن يقدم للمتحدثين تغذية مرتدة بأية طريقة على الإطلاق، فكل ما عليه هو أن ييسر إدارة النقاش ويوجهه حتى لا يخرج عن الموضوع.

4- ضع هدفا واضحا للجلسة النقاشية. فقد يكون الهدف من النقاش مثلا أن تعرف ما الذي يحبه العملاء وما هي الأشياء التي لا يحبونها في المؤسسة، أو ما الذي يتوقعون منك أن تفعله في المواقف المختلفة، ورأيهم في مؤسستك مقارنة

بالمؤسسات الأخرى. واحرص أيضاً على أن تعد مجموعة من الأسئلة تضمن لك الوصول إلى هدفك.

5- تجنب أن تكون الجلسة «مملة» وذلك بأن تيسر بعناية النقاش الذي يتم فيه كشف الحقائق وتوليد الأفكار سواء على المستوى العقلاني أو على المستوى الشعوري. ويمكن أن يتضمن ذلك حث المشاركين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم (بدلا من التركيز على مشكلاتهم).

6- كافئ العملاء على حضورهم. وليس من الضروري أن تكون المكافأة التي تقدمها مكافأة مالية (رغم أن مكاتب الأبحاث الخارجية تقدم بالفعل مكافآت مالية). فهذه المكافأة يمكن أن تكون إيصالاً يتضمن خصومات معينة أو عرضا لخدمة مجانية. فالهدف الرئيسي من المكافأة هو أن تعبر عن شكرك للحضور لما قدموه لك من وقتهم وتعويضا عما تكبدوه من نفقات لحضور هذه الجلسة. غير أن المال وحده لا يحدث فارقا كبيرا - فمعظم العملاء يريدون أن يشعروا أن مؤسستك تقدر فعلا أفكارهم وآرائهم.

7- احرص على أن يتم تلخيص الآراء والانطباعات التي حصلت عليها من المجموعة في صورة مجموعة من خطط العمل action plans. وإذا كانت الشركة تريد أن تدخل تحسينات حقيقية على الخدمات التي تقدمها لعملائها فإن مجرد تسجيل ما دار في هذه الجلسة لن يكون له فائدة إذا لم يتحول إلى خطة عمل.

وبعد أن تنتهي من تكوين جماعة التشاور وتجتمع معها سوف تصبح على دراية بما يفكر فيه ويشعر به الأشخاص الموجودين في هذه الغرفة. وإذا قمت بتكوين العديد من جماعات التشاور والاجتماع معهم وحصلت منهم على نفس الإجابات إلى حد كبير عندئذ سوف تُكوّن رأيا عن الطريقة التي يفكر بها كل العملاء وعن شعورهم

تجاه شركتك. وربما تكون قد جمعت الآن ما يكفي من معلومات يمكن أن تستخدمها في معظم التدريبات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي. ولا أعتقد أنك تحاول في هذه المرحلة أن تصمم استراتيجية كاملة للخدمة، ولكن إذا كنت تريد المزيد فيمكنك ألا تقوم بإجراء دراسة استطلاعية.

رابعاً: الدراسات الاستطلاعية Surveys:

تقيس الأبحاث كمية العناصر التي تظهر في الجماعات التشاورية من خلال استطلاعات الرأي Surveys أو الاستبيانات Questionnaires. ورغم أن تصميم الدراسات الاستطلاعية وإجراءها يعتبر مسألة سهلة نسبياً، إلا أنها تستهلك كثيراً من الوقت وتوجد بها العديد من العيوب والأخطاء التي ينبغي الانتباه لها وتجنبها. وعليك مراعاة القواعد الذهبية التالية:

1- تأكد أن كل سؤال يقيس متغيراً واحداً فقط. فلا تسأل سؤالاً يقيس متغيرين مثل «ما رأيك في مدى تعاون فريق العمل الذي يعمل معك ومدى كفاءته؟» فقد تحصل على درجة منخفضة على هذا السؤال ولن تعرف عندئذ هل السبب في هذه الدرجة المنخفضة هو عدم تعاون الفريق أم انخفاض كفاءته، أم كليهما معاً. وبدلاً من أن تسأل السؤال بهذه الطريقة عليك أن تقسمه إلى سؤالين منفصلين يسأل كل واحد منهما عن عنصر واحد فقط.

2- اطرح الأسئلة بطريقة تعرف منها كيف تفسر الدرجات التي تحصل عليها. اسأل نفسك «ماذا تعني درجة هذا السؤال إذا كانت مرتفعة، وماذا تعني إذا كانت منخفضة؟»، وإذا لم يكن هناك شيء واضح يجب أن تفعله إذا كانت الدرجة مرتفعة أو إذا كانت منخفضة فإن عليك أن تعيد صياغة السؤال بحيث أن كل إجابة تحصل عليها تتطلب منك القيام بعمل معين.

3- لا تسأل أسئلة متطرفة في مبالغتها من قبيل «أنا أشعر دائماً بالرضا الشديد عن ...» فلن يتفق أحد معك في ذلك (فليس هناك مؤسسة بهذا الكمال)، ومثل هذه الأسئلة سوف تؤدي إلى تحريف النتائج التي تحصل عليها.

4- اجعل الأسئلة بسيطة قدر الإمكان، وتذكر أن متوسط سن تعلّم القراءة في بريطانيا هو ثماني سنوات تقريباً.

5- استخدم أكبر قدر ممكن من الأسئلة ذات النهايات المحددة. فهناك أسئلة تجبر من يجيبون على الاستطلاع على الإجابة من خلال تحديد نقطة معينة على مقياس متدرج بدلاً من تركهم يكتبون ما يحلو لهم للإجابة عن الأسئلة. فالأسئلة ذات النهايات المحددة أو المغلقة أسهل كثيراً في تحليلها.

6- لا تطرح أسئلة أكثر من اللازم. فالناس يشعرون بالملل سريعاً. وكلما استغرق الاستطلاع وقتاً أطول للإجابة عنه بدأ الناس في إعطاء إجابات جاهزة للانتهاء منه. فالاستطلاع الذي يمكن الإجابة عنه في أقل من عشر دقائق هو الذي تحصل منه على أفضل النتائج. اختبر الأسئلة قبل أن تستخدمها في الاستطلاع حتى تتأكد من أن العملاء يفهمون من الأسئلة المعنى الذي تقصده.

7- وجه السؤال المناسب للعميل المناسب. ويجب عليك أن تحدد أولاً المواصفات التي تريد أن تقيسها في كل قطاع من قطاعات شركتك.

8- حلل البيانات حتى تظهر لك النقاط الرئيسية الهامة. وهذا التحليل سوف ينتج عنه رزمة ضخمة من الأوراق. لا تقدم هذه الأوراق، بل عليك أن تستخرج منها قوائم تظهر مواطن الخلل في شركتك وتعرف منها الأولويات التي يجب القيام بها.

9- قم بإعداد تقرير يصف هذا الاستطلاع بلغة واضحة، كما يتضمن الكثير من

الرسوم البيانية والصور وأقل قدر ممكن من الأرقام. وهذا التقرير ينبغي أن يكون بمثابة وثيقة كتابية، كما يجب أن يكون معداً بحيث يكون له أعظم الأثر على مؤسستك.

10- اجعل كبار المديرين في مؤسستك مستعدين لتلقي النتائج. وهذا يعني إشراكهم منذ البداية في عملية الاستطلاع وتعريفهم بمعنى الدرجات العالية والدرجات المنخفضة وما سيترتب على أي منها من إجراءات. اطلب منهم أن يخمنوا النتائج قبل وصولها، فهذا يزيد من اهتمامهم خاصة عندما يجدون أن تخميناتهم كانت صحيحة.

11- قم بإعداد ملخص مباشر للنتائج يمكن أن تقدمه للعاملين في الخطوط الأمامية. ويجب أن يتضمن هذا الملخص نتائج الاستطلاع والخطوات التي ستتخذها الشركة بناءً على هذه النتائج. وكلما فهم الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية العملاء بشكل أفضل وكيف تريدهم أن يتعاملوا معهم، أصبحوا أكثر خبرة في التعامل مع العملاء وإرضائهم.

ويمكنك أن تجري هذا الاستطلاع بعدة طرق مختلفة، فيمكنك:

1- أن ترسله بالبريد (ولكن لا تنس أن ترسل معه مظروفاً دفعت نفقات إرساله بالبريد لإرسال الرد فيه).

2- أن تقدم الاستطلاع للعملاء وتطلب منهم الرد عليه في الحال وهم في أماكنهم.

3- أن تقوم بإجرائه من خلال التليفون (وأفضل الأوقات لإجراء هذه المكالمات هي أيام العطلات في فترة المساء حيث تجد الناس في منازلهم).

4- أن ترسله بالوسائل الإلكترونية (سواء بالبريد الإلكتروني أو بنشرة على أحد مواقع الشركة).

ومبدئياً يجب أن تعرف أنه كلما قلت صلتك بمتلقي الاستطلاع قلت احتمالات إجابتهم عنه، فإذا أرسلت الاستطلاع بالبريد قد تحصل على ردود تتراوح من 1 إلى 5 بالمائة (وهذا يتوقف على مكانة وسُمعة شركتك وعلى القضية التي يناقشها الاستطلاع). أما عن طريق التليفون فإنه نسبة الردود يمكن أن تتراوح من 10 إلى 20 بالمائة، ولكن استخدام التليفون يرفع التكلفة بنسبة كبيرة. ويمكنك أن تحصل على نسبة استجابات جيدة إذا أرسلت الاستطلاع بالإنترنت، ولكن تذكر أن العينة التي ترد على هذا الاستطلاع تكاد تكون قاصرة على العملاء الذين لديهم خبرة وكفاءة في التعامل مع الإنترنت والتكنولوجيات الحديثة.

مصادر المعلومات:

وتتضمن هذه المصادر - كما يشير نيفيل ليك Nevill Lake - أي شكل من أشكال استطلاع آراء العملاء، وأي مقياس من تلك التي تستخدم لقياس مدى رضا العملاء، وأية تقارير توضح مدى جودة أداء الخدمة قياساً إلى معايير الخدمة المتعارف عليها. يمكنك أيضاً أن تطلع على مواقع الشركات المنافسة على الإنترنت أو أي مصدر آخر من مصادر المعلومات العامة. فقد تجد أن هناك شركات قامت بإجراء دراسات استطلاعية للعملاء وربما تكون قد وضعت تقارير عن نتائج هذه الدراسات وكذلك بعض التفاصيل على مواقعها على الإنترنت.

الفصل الرابع

تحليل العملاء المحتملين

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **أولاً: العملاء الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات المتوافرة لديك لكنهم يشترونها من الشركات المنافسة.**
- **ثانياً: العملاء الذين لم يقبلوا بعد على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها:**
  1. **الشركات القائمة.**
  2. **الشركات الجديدة التي ستبدأ نشاطها في المستقبل القريب.**
- **ثالثا: العملاء الذين من الممكن أن تجتذبهم إذا قمت بتطوير شركتك في اتجاه مختلف.**
- **مصادر المعلومات.**

مقدمـة:

يشكل عملاؤك الحاليون فئة واحدة من العملاء المحتملين المرشحين لشراء منتجاتك. ومن الطبيعي أنك قد صممت كل شيء لديك ليلائم العملاء الحاليين وحدهم. فلو استهدفت فئات وشرائح جديدة من العملاء، فإن ذلك من شأنه أن يقلب كافة الخطط والتصميمات المستقرة رأساً على عقب، ولكن الأمر يستحق ذلك، لأن استهداف فئات وشرائح جديدة من العملاء غالباً ما يؤتي ثماراً أكيدة.

ويعتبر تحليل العملاء المحتملين Potential Customer Analysis بالفعل جزءً من تحليل العملاء، ولكن تم وضعه هنا بشكل منفصل حتى يحصل على ما يستحقه من اهتمام.

وهناك ثلاثة مصادر رئيسية يمكن أن يأتي منها العملاء المحتملون:

1- فقد يكونون من العملاء الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ولكنهم يشترونها من الشركات المنافسة.
2- أو عملاء لم يقبلوا بعد على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها؟
3- أو عملاء يمكن أن يصبحوا من زبائن شركتك إذا قمت بتطويرها في اتجاه آخر.

وسيتم شرح هذه المصادر كالتالي[*]:

أولاً: العملاء الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات المتوافرة لديك لكنهم يشترونها من الشركات المنافسة:

قم أولاً بإعداد قائمة بالعملاء الذين تعرف أنهم يشترون من الشركات المنافسة لك والتي يتعامل معها عملاء يشبهون كثيراً العملاء الذين يتعاملون مع شركتك في الوقت الحالي. وهذه الشركات قد تكون من الشركات المتخصصة في نفس مجال شركتك، وربما تكون في نفس حجم شركتك، أو لديها نفس الأنواع من الاحتياجات التي يبحث عنها عملاؤك. والآن أرسم جدولاً مكوناً من خمسة أعمدة وضع قائمة العملاء التي أعددتها في العمود الأول.

العملاء الذين يمكن جذبهم إلى شركتك	قيمة هؤلاء العملاء (بالجنيهات كل عام)	عوامل الجذب الموجودة لدى المنافسين	موقفنا إزاء ذلك	احتمالات النجاح

شكل رقم (7)
العملاء الذين يشترون من الشركات المنافسة
والذين يمكن جذبهم إلى شركتك

(*) المصدر: نيفيل ليك (2008).

وفي العمود الثاني أكتب تقديراتك لقيمة هؤلاء العملاء، مقدرة بالجنيهات كل عام. ويمكن أن تعرف ذلك من خلال عملاءك، كما أن الشركات المنافسة يمكن أن تعلن عن هذه الأرقام بطريقة أو أخرى (كأن تعلن مثلاً عن عدد الوحدات التي قاموا ببيعها في تقريرهم السنوي، أو ربما يعلنون في بعض التقارير التي يقدمونها في المؤتمرات عن حجم إنتاجهم لسلعة معينة)، والأشخاص الذين يعملون في قسم المبيعات في شركتك ربما يعرفوا الكثير عن احتياجات العملاء، كما يعرفون مقدار الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة لسد هذه الاحتياجات، أو ربما تكون لديك أنت دراية واسعة بمجال النشاط الذي تعمل فيه تمكنك من تخمين ذلك بشكل صحيح إلى حد كبير.

وفي العمود الثالث، أكتب الأسباب التي تجعل العملاء يشترون من الشركات المنافسة، وإذا كنت متأكداً من صحة السبب الذي تكتبه فاكتبه بالمداد الأسود، وإذا كان ما تكتبه مجرد تخمين فاكتبه بالمداد الأحمر.

وفي العمود الرابع أكتب الأشياء التي تعتقد أنك ينبغي أن تفعلها لجذب هذا العميل إلى شركتك. استخدم أيضاً المداد الأحمر لكتابة الأشياء التي لست متأكداً من أهميتها والمداد الأسود لكتابة الأشياء التي تعرف على وجه اليقين أنك في حاجة إلى القيام بها.

في العمود الخامس أكتب نسباً تعبر من خلالها عن احتمالات نجاحك في جذب العميل. فإذا كنت واثقاً بنسبة 50% من قدرتك على جذب هذا العميل فاكتب هذه النسبة في الجدول، وإذا كنت واثقاً بنسبة 80% فاكتب ذلك، وهكذا.

والآن، بعد أن انتهيت من كتابة هذه النسب، يمكنك أن تقوم بعمل حسبة تقريبية توضح المبالغ التي يمكن أن تكسبها، ويمكنك أن تضرب هذه المبالغ في

النسبة المحتملة التي وضعتها لكي توضح بالتقريب حجم العمل المتاح أمامك إذا تمكنت من جذب هؤلاء العملاء.

ثانياً: العملاء الذين لم يقبلوا بعد على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها:

هؤلاء العملاء ينقسمون إلى مجموعتين رئيسيتين: **الشركات القائمة** التي لم تدخل بعد إلى سوق العمل الخاص بك، **والشركات الجديدة** التي ستبدأ العمل في المستقبل القريب.

1- الشركات القائمة:

هذه الشركات قد تكون مؤسسات لها بالفعل وجود في دولة أخرى، وقد أعلنت أنها بصدد بدء العمل هنا، وربما تكون هناك مؤسسات موجودة بالفعل وبدأت تنوع نشاطاتها وسوف تحتاج إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ويمكنك أن تتابع أخبار هذه المؤسسات من خلال قراءة الصحف والمجلات التي يمكن أن تنشر إعلاناتها فيها. أكتب قائمة بهؤلاء العملاء المحتملين، ثم أرسم جدولاً من أربعة أعمدة.

العملاء المحتملون الذين يمكن أن تجذبهم للتعامل مع شركتك	القيمة التي يمكن أن تحصل عليها من مبيعاتك لهؤلاء العملاء	الأعمال التي ينبغي أن تقوم بها لضمان جذب هؤلاء العملاء	احتمالات النجاح

شكل رقم (8)
العملاء المحتملون الموجودون في دول أخرى

اكتب في العمود الأول الأنواع المختلفة من العملاء المحتملين، وفي العمود الثاني اكتب تقديرات تقريبية لقيمة ما يمكن أن تبيعه لكل عميل بالجنيهات في العام. ولاحظ أن هذه كلها تقديرات تقريبية، لذلك ينبغي أن تكون متحفظاً إلى أقصى درجة في استخدامك للأرقام وفي العمود الثالث أكتب الأشياء التي تعتقد أنك ستكون بحاجة إليها للوفاء بمتطلبات هذه الأعمال المستقبلية المتوقعة. وفي العمود الرابع أكتب النسبة التقريبية المحتملة لحصولك على هذه الأعمال. وهنا أيضاً يمكنك أن تقوم بإجراء عملية حسابية استرشادية توضح فيها حجم المكاسب المتاحة، ثم تضربها في النسبة المئوية التقديرية لاحتمال حصولك على هذا العميل لكي تعرف بشكل تقريبي المكاسب التي يمكن أن تحصل عليها.

2- الشركات الجديدة التي ستبدأ نشاطها في المستقبل القريب:

في كل يوم يمر هناك شركات جديدة تبدأ نشاطها. وبعض هذه الشركات قد تحتاج إلى أنواع من المنتجات والخدمات التي تقدمها. ولاشك أنك تريد أن تكون لشركتك السبق في اجتذاب هؤلاء العملاء. وهذا يعني أن تقوم بعملية تحليل تعرف من خلالها المناطق التي يحتمل أن تقام بها هذه الشركات وما هي الوسائل التي سوف تستخدمها للإعلان عن وجودها.

جهز قائمة بالشركات التي قدمت طلبات للحصول على منتجات أو خدمات من شركتك وهي في مرحلة التكوين أو من المحتمل أن تقدم مثل هذه الطلبات في المستقبل القريب. أكتب قائمة بالأماكن التي ستجد فيها هذه الشركات (أسواق التكنولوجيا، مراكز التسوق، التجمعات التجارية في وسط المدينة وغير ذلك). أحسب قيمة هذه الطلبات (خلال عامين)، وحاول أن تقدر حجم أعمالك المستقبلية (حجم

المنتجات التي من المحتمل أن تبيعها لهذه الشركات كل عام بعد أن يكتمل إنشاؤها). احسب حجم الاستثمارات المطلوبة لكي تكون قادراً على توفير المنتجات أو الخدمات المطلوبة (الوقت المستثمر، إعادة تصنيع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها حالياً، وغير ذلك). ضع هذه المعلومات في جدول من خمسة أعمدة.

رتب هذه القائمة بحيث تضع في مقدمتها الشركات التي تحتاج إلى أقل قدر من الاستثمارات وتحقق أعظم عائد.

الشركات الناشئة التي يمكن أن تصبح من عملاءك	الأماكن التي يمكن أن تقام بها هذه الشركات	حجم المكاسب التي يمكن أن تحصل عليها من الشركات (خلال عامين)	احتمالات نجاح هذه الشركات في المستقبل	حجم الاستثمارات

شكل رقم (9)

العملاء المحتملون الذين لم يبدؤوا نشاطهم بعد

ثالثاً: العملاء الذين من الممكن أن تجتذبهم إذا قمت بتطوير شركتك في اتجاه مختلف:

من الصعب إجراء هذا النوع من التحليلات، ومن المحتمل أن تعود إلى هذا الجزء من الكتاب مرات عديدة. بل إنك قد تجد نفسك هنا مرة أخرى بعد أن تنتهي من إجراء أول ورشة عمل إستراتيجية.

ولاشك أن لديك تعاقدات قائمة والتزامات عديدة، وقد استثمرت الكثير بالفعل في المعدات، والتكنولوجيا وقواعد البيانات، كما أنك تمتلك ثروة فكرية ومعرفية، وقد قمت بتنمية خبرات العاملين معك في مجالات معينة ولديك بالفعل علاقات مع العملاء تجعلك مهيئاً بالفعل للفوز بطلبات معينة. لذلك ينبغي عليك أن تضع هذه الضوابط والقيود دائماً نصب عينيك وأنت تضع تصوراتك لاتجاهات العملاء التي ينبغي أن تطور شركتك نحوها. فلا معنى لأحلام المستقبل التي لا تعتبر (بشكل ما) امتداداً لواقعك الحالي.

والآن وأنت تضع كل ما سبق في حسبانك، أكتب قائمة بالاتجاهات التي يمكن لشركتك أن تتطور فيها. ومن السهل جداً إعداد مثل هذه القائمة، إنها موجودة في شركتك الآن، كل ما هنالك هو أن أحداً لم يكتبها حتى الآن.

فكبار العاملين في شركتك، وجميع المفكرين الموجودون في الشركة لديهم أفكار حول الاتجاهات المختلفة التي يمكن أن تسير فيها الشركة. وهذه الأفكار قد تطورت خلال النقاشات التي تدور على موائد الغداء، والأفكار التي تطرح في المؤتمرات، ونشاطات الشركات المنافسة، والمقالات المنشورة في المجلات، والمنتجات التي قدمها المستشارون، والمنح البحثية التي تطلبها الجامعات، وغير ذلك. إن مديريك ينتظرون من يسمعهم ويأخذوا أفكارهم بجدية، كل ما عليك هو أن تسألهم.

وعليك أن تنتبه حتى لا تجمع كمية كبيرة من المعلومات في شكل بالغ التعقيد يجعلك غير قادر على تحليلها بنجاح. ولكي تتفادى الوقوع في هذه المشكلة أنشئ جدولاً مكوناً من سبعة أعمدة كالتالي.

العمود الأول والثاني تكتب بهما معلومات مباشرة. في العمود الأول أكتب قائمة بالاتجاهات المحتملة التي يمكن أن تتطور فيها شركتك، ثم حدد العملاء الذين من المتوقع أن تجذبهم للتعامل معك إذا سرت في هذا الاتجاه. والعمود الثالث

يوضح حجم المكاسب التي تتوقع أن تحصل عليها (احسب قيمتها بالجنيه بناءً على قيمة الطلبات التي ستقدمها للعملاء) من كل عميل خلال الأربعة والعشرين شهراً الأولى من تقدمك في اتجاه معين. هذا الرقم الذي ستحصل عليه هو رقم تقديري، ولكنه قائم على أساس من الواقع، خاصة إذا جمعت بعض المعلومات حول ما ينفقه العملاء المحتملون حالياً، وعندئذ يمكن أن تقدر حجم المكاسب التي يمكن أن تحصل عليها منهم إذا نجحت في أن تقدم إليهم ما يحتاجونه من منتجات أو خدمات، يوضح الرقم الذي تعتقد أنه سيستقر عنده حجم طلبات كل عميل في السنة.

الاتجاه المحتمل	العملاء المحتملون	المكاسب المتوقعة خلال الأربعة والعشرين شهراً الأولى	المكاسب المتوقعة في المستقبل	مدى الاقتراب من مستوى الجودة الكاملة في العمل الحالي	الاستثمارات المطلوبة	احتمالات النجاح

شكل رقم (10)
القائمة الموسعة للعملاء المحتملين

أما العمود الخاص بمدى الاقتراب من درجة الجودة التامة فتوضح فيه بشكل تقديري مدى استعداد شركتك للعمل في هذا الاتجاه الجديد بالنسبة لكل عميل. ويجب أن تفكر إن كانت لديك منتجات أو خدمات شبيهة بما يحتاجه العملاء وكل

ما تحتاجه هو إدخال بعض التعديلات عليها، أم أنك في حاجة إلى البدء في إنتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة من الصفر. حاول أن تعرف إن كان لديك بالفعل أي شكل من أشكال العلاقات مع هؤلاء العملاء المحتملين، أم أنك في حاجة إلى العمل بجدية وبذل قدر كبير من الجهد حتى ينتبه هؤلاء العملاء إلى وجودك. قيم مهارات العاملين في شركتك لترى إن كانت لديك المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة لهؤلاء العملاء، أم أنك في حاجة إلى تعيين موظفين جدد.

بعد أن تفكر في هذه الأشياء كلها (بالإضافة إلى أي شيء آخر تعتقد أنه مهم لحالة شركتك مثل حقوق الملكية الفكرية أو قنوات التوزيع) ضع نسبة مئوية تعكس تقديرك لمدى اقتراب شركتك من الحصول على كل ما تحتاج إليه ومن المستوى الذي تريد أن تكون فيه. فإذا وضعت نسبة مائة بالمائة فهذا يعني أن كل ما تحتاج إليه متوافر لديك. وإذا كانت النسبة أقل من ذلك فهذا يعني أن هناك شيئاً ما ينقصك. وصفر بالمائة تعني أنه ليس لديك شيء على الإطلاق.

لا تحاول أن تتحرى الدقة العلمية المطلقة في وضع هذه النسب التقديرية، فليس الهدف منها هو وضع أرقام سوف يطلب منك تبريرها أمام جهة قضائية، وإنما الهدف منها هو إعطاء بعض البيانات التي تمكنك من المقارنة بين الاتجاهات أو بين العملاء أو بينهما معاً.

أما حجم الاستثمارات المطلوبة (العمود الثاني) فهو تحليل لحجم الأموال التي تحتاج لإنفاقها في العاملين الأول والثاني. كما تتضمن هذه الاستثمارات أيضاً الوقت الذي تستثمره في عمليات البيع، وفي تطوير المنتجات أو الخدمات، والمعدات المطلوبة، والعمالة الجديدة التي تحتاج إليها وغير ذلك، وهذا كله ينبغي أن يتم تثمينه والتعبير عنه في صورة مبلغ إجمالي من الجنيهات.

أما العمود الأخير - وهو الخاص باحتمالات النجاح - فهو نسبة مئوية تقديرية أخرى. قدر مدى قوة منافسيك وما تحتاجه لجذب عملائهم إلى شركتك، وقيّم حالة السوق وأوضاع العملاء ومدى ثرائهم، ومدى قدرة شركتك على المضي قدماً في هذا الاتجاه الجديد. ومرة أخرى تقول أن نسبة مائة بالمائة تعني أنك واثق تماماً من نجاحك، وصفر بالمائة تعني أنه لا توجد لديك فرصة للنجاح على الإطلاق.

مصادر المعلومات[*]:

هناك كم هائل من المعلومات في المجال العام. فلكي تحصل المؤسسات على فرص عمل جديدة فإنها غالباً ما تكشف عن بعض التفاصيل الخاصة بعملائها الحاليين في تقاريرها السنوية، وعروضها الإعلانية والتقديمية، وفي مواقعها على الإنترنت وفي نشرات الحقائق. والرسائل الإخبارية الداخلية كثيراً ما تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات، وهي تتوافر عادة بشكل علني في أروقة المؤسسة.

ومن المفيد أيضاً أن توفر وسيلة لكل فرد من العاملين في مؤسستك لتسجيل كافة المعلومات الخاصة بالعملاء المحتملين التي قد يصادفونهم أثناء عملهم، وهذه الوسيلة يمكن أن تكون قاعدة بيانات في المؤسسة أو عنواناً بريدياً يرسلون إليه تلك المعلومات، وإذا اشترك كل العاملين في عملية البحث عن المعلومات فسرعان ما ستتمكن من بناء قواعد بيانات قيمة تدعم جهودك الرامية إلى جذب عملاء جدد.

(*) المصدر: نيفيل ليك (2008).

الفصل الخامس

الأنماط المختلفة للعملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة**
- **العميل كثير الكلام (الثرثار)**
- **العميل المرح/ المهرج.**
- **العميل الاجتماعي.**
- **العميل المتعجل.**
- **العميل البطيء.**
- **العميل البليد/ السلبي.**
- **العميل الحساس.**
- **العميل المتسوق.**
- **العميل المتردد.**
- **العميل كثير المطالب.**
- **العميل المتذمر/ المستاء.**
- **العميل المشاغب.**
- **العميل المتكبر/ المتعالي.**
- **العميل المدعي/ الدعي.**
- **العميل الخبير.**
- **العميل الإيجابي.**

مقدمـة:

يختلف الأفراد فيما بينهم طبقاً لعوامل نفسية واجتماعية وثقافية وحضارية إلى حد كبير على الكيفية التي تصاغ بها أنماطهم السلوكية بل وعلى شخصية كل فرد فيهم. ولهذا، فإن شخصية الفرد تعتبر دالة لكل هذه العوامل. وإذا سلمنا بالحجة القائلة بأن التعامل مع الناس هو أحد مستلزمات الحياة البشرية وضروراتها، فإنه في الوقت نفسه يعتبر فناً من فنونها.

هذا، وتتنوع أنماط الشخصيات التي يمكن أن تتعامل معها داخل المنظمة أو خارجها. وفي هذا الفصل سوف نعرض لك بعض الأنواع المختلفة من أنماط العملاء الذين يمكن أن تتعامل معهم، مع تحديد الخصائص أو الصفات السلوكية الرئيسية لكل نمط من هذه الأنماط.

ويقابل العاملون مع العملاء بعض هذه الأنماط يومياً، والعاملون المتميزون عليهم اكتساب مهارات التعامل مع هذه الأنماط المختلفة والتي في أغلب الأحوال تكون صعبة وليس من السهل كسبها والتعامل معها بسهولة وإيجابية.

العميل كثير الكلام (الثرثار):

صفاته السلوكية:

- ثرثار (كثير الكلام).
- طلاقة في الحديث.
- يحب الشرح والتفاصيل.
- ليس للوقت أي أهمية عنده.
- غالباً ما يتحدث عن مواضيع جانبيه وهامشية.

العميل المرح/ المهرج:

صفاته السلوكية:

- يميل بشدة إلى المرح والدعابة.
- يعرف كثير من النكات ويسردها واحدة تلو الأخرى.
- يبدو مسلياً.
- ثرثار (كثير الكلام).

العميل الاجتماعي:

صفاته السلوكية:

- بشوش ومرح.
- دافئ القلب.
- واثق بنفسه.
- كثير الكلام.
- ودود.

- يثق في الناس.
- مسترخي الأعصاب.
- غير منتظم.

العميل المتعجل:

صفاته السلوكية:

- نافذ الصبر.
- مستعجل دائماً.
- مندفع.
- يدعي أنه صاحب الأولوية.
- يقاطعك في الحديث.
- يغيّر رأيه وبسرعة.
- يحاول أن يعطلك عن العمل.
- يمكن أن ينزعج بسهولة.

العميل البطيء:

صفاته السلوكية:

- لديه صبر كبير.
- أحباله طويلة.
- يأخذ وقتاً طويلاً في كل مرحلة، في مرحلة الدراسة وفي مرحلة التفكير وفي مرحلة اتخاذ القرار.
- ليس للوقت أي أهمية عنده
- رد فعله بطئ.

العميل البليد السلبي:

صفاته السلوكية:

- يتسم بالبلادة.
- رد فعله بطئ.
- يشعر أن معلوماته ضعيفة.
- لا يشعر بأن آرائه سوف تفيد المناقشة.
- يعزف عن المناقشة.
- عادة ما تصدر منه تساؤلات تدل على سطحيته وبساطة فكره.
- يوافق دائماً على كل آرائك.

العميل المتسوق:

صفاته السلوكية:

- يطلق عليه أحياناً بالشاطر أو بالفهلوي.
- ينصت لك.
- يستفسر عن كل شيء.
- ينتقل من فرد لآخر ويستفسر منهم عن نفس الشيء.
- يحاول دائماً الحصول على تخفيض في السعر.
- يحاول دائماً الحصول على أكبر قدر من المزايا.
- مساوم جيد.

العميل الحساس:

صفاته السلوكية:

- صوته مرتفع.
- يفسر الأمور بشكل سلبي.

- يتحسس من أي كلمة.
- يحاول ألا يخطئ.
- عابس في معظم الأوقات.

العميل الصامت:

صفاته السلوكية:

- ساكن.
- يجلس بعيداً.
- غير اجتماعي.
- يستمع أكثر مما يتكلم.
- لا يبدي أي تعابير أو إشارات تعبر عما يجول في نفسه.
- لا يعترض.
- يقتنع كثيراً بالبراهين والحقائق.

العميل المتردد:

صفاته السلوكية:

- غير متأكد ما الذي يريده بالتحديد.
- يتردد كثيراً في حديثه ومقترحاته.
- لا يستقر تفكيره على رأي واحد.
- يكره أن يتخذ قراراته بنفسه.
- يغضب بسرعة
- قلق وحيران.

العميل كثير المطالب:

صفاته السلوكية:

- كثير الطلبات واحداً وراء الآخر.
- يريدك أن تلبي له هذه المطالب بسرعة.
- لحوح.
- في حالة عدم تلبية بعض طلباته يغضب منك ومن المنظمة.
- في حالة عدم تلبية طلباته يقدم الشكوى ضدك.

العميل المتذمر (المستاء):

صفاته السلوكية:

- دائم الشكوى.
- كثيراً ما ينتقد الآخرين.
- مستاء دائماً.
- يحمل صورة سلبية مسبقة عن المؤسسة وموظفيها.
- ربما له تجربة غير سارة مع مؤسستك أو مؤسسات مشابهة من نفس قطاع العمل.
- يهاجمك حالما يراك أمامه وبدون أي مقدمات.
- يشتم المؤسسة وجميع ما تقدمه من خدمات.
- أحياناً يعتذر عن ذلك.
- أحياناً يبكي بعد هجومه عليك وعلى المؤسسة.

العميل متصيد الأخطاء (القناص):

صفاته السلوكية:

- يحاول أن ينصب الفخاخ لك.
- يسألك أسئلة بغرض إحراجك.

- يتصيد لك المواقف بغرض إحراجك.
- لا يسأل إلا في النقاط التي يفهمها.
- معظم أسئلته غير مباشرة.
- مدخله استدراجي.

العميل المشاغب:

صفاته السلوكية:

- مشاكس.
- يجلس في ردود أفعاله.
- يهمهم بعبارات غير مفهومة عندما لا يقنع بما يقوله.
- ليس لديه الاستعداد للاقتناع.
- يحدث ضجة بلا مبرر ويرفع صوته أكثر من اللازم.
- يعمل على إيجاد رأي عام ضدك وضد الإدارة.

العميل المتكبر / المتعالي:

صفاته السلوكية:

- يمشي رافعاً رأسه.
- يبدو عليه التعالي.
- يتحدث معك بأطراف أنفه.
- يعتقد أنه شخص مميز وفريد.
- يُشعر الآخرين بأنهم أقل منه في المعلومات.
- ينتقد الآخرين.

العميل المدعي / الدعي:

صفاته السلوكية:

- يرى نفسه العالم ببواطن الأمور.
- يدعي معرفة كل شيء.
- يدعي فهمه لكل شيء.
- يتشبث برأيه.
- يفضل أن يتخذ قراره بنفسه.
- يحب توجيه الأنظار إليه.

العميل الخبير:

صفاته السلوكية:

- لديه معلومات كثيرة.
- لا يناقش أو يطلب شيء إلا بعد أن يكون قد أجرى دراسة مسبقة.
- عادة ما يقاطعك في الحديث عندما تخطيء أو تقول شيئاً غير معقول.
- لا يدلي برأيه إلا إذا تأكد من فهم الموضوع الذي يشرحه محدثه.
- يبتعد كثيراً عند الاجتهاد ويذكر البراهين والمراجع إلى تؤيد ما يقول.
- يقدم لك مقترحات مفيدة في تحسين المنتج أو الخدمة وأساليب بيعها أو تقديمها أو تسويقها.

العميل الإيجابي:

صفاته السلوكية:

- عقلاني.

- راشد.
- متفائل.
- متحمس.
- يعرف ما يريد.
- هادئ.
- جاد.
- لا يتعجل في حديثه.
- منصت جيد.
- يفكر بشكل إيجابي.
- يعرف ما يريده بالتحديد.

الفصل السادس

علاقة العملاء بمنتجاتك أو خدماتك

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **ما هي العلامة التجارية؟**
- **ما هو تأثير سمعة الشركة على الوعود التي تقدمها العملاء؟**
- **لماذا يشتري العملاء منتجاتك أو خدماتك؟**
- **اسأل غير العملاء عن سبب عدم شرائهم منك.**
- **احرص على أن يمر العميل بتجربة رائعة.**
- **لماذا يفضل العميل منتجاتك أو خدماتك على منتجات أو خدمات الشركات المنافسة لك؟**
- **مَن الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك - وما هي المعايير التي يستخدمها في اتخاذ هذا القرار؟**
- **ما الذي ينقص العملاء؟**
- **كيف تحافظ على عملاءك حتى بعد سحب منتجاتك؟ (دراسة حالة)**

مقدمـة:

في كتابه عن «50 طريقة فعّالة للاحتفاظ بعميلك» يطرح باول ر. تيم هذه الأسئلة والتي تعتبر مقدمة جيدة للفصل الحالي:

1- هل سبق لك أن اشتريت سلعة سيئة؟
2- هل سبق لك أن عانيت من خدمة سيئة؟
3- هل سبق لك أن عانيت من سوء خدمة العملاء؟

بلا شك أن إجابتك ستكون بالإثبات أليس كذلك؟ فنحن جميعاً كعملاء منا من واجه غير المتعاونين وغير المهذبين، ومنا مَن اشترى منتجاً سبب له الإحباط، ومنا من خاض مواقف غير سارة أثناء عملية الشراء. إن تجربة الخدمة السيئة مسألة تتكرر كثيراً لكل الناس.

ما هي العلامة التجارية:

قبل اتخاذ قرار بمنح العملاء أكبر الوعود، يجب أولاً تحديد معنى العلامة التجارية بشكل صحيح.

يظن أغلب الناس أن العلامة التجارية تمثل العلامة أو الشعار الذي يوضع على السلعة فيعطيها اسماً ثابتاً يحميها من قراصنة أسماء المنتجات، وليس لي ذلك إلا جانب واحد من تعريف العلامة التجارية فالعلامة التجارية - كما يشير ريك باريرا Rick Barrera - تعني أيضاً «المجموع الثابت لصفات المنتج، واسمه وفئة سعره وشكل غلافه، وتاريخه وسمعته، وطريقة الإعلان عنه».

وبالإضافة إلى ذلك، تخاطب العلامة التجارية الاحتياجات الحسية والمكانة الاجتماعية للعملاء، وهذا يعني أن العلامة التجارية لا تخص صاحب السلعة قدر ما خص العمل نفسه. فالعلامة التجارية تعادل كافة التصورات التي تتبادر إلى ذهن العميل عندما يتعرف على السلعة. ويعتمد الأمر على منتج السلعة إذا ما أراد تضمينها كافة الاحتياجات التي يبحث عنها العملاء.

يساهم العملاء في صياغة العلامة التجارية عندما يضعون تصورات لاحتياجاتهم وتوقعاتهم منها، بينما تساهم الشركة في تحقيق هذه الصياغات من خلال تنفيذ تصورات العملاء. لذلك يحرص رجال الأعمال والمنتجون الناجحون على سؤال عملائهم عن تصوراتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم فيما يتعلق بالعلامة التجارية.

ما هو تأثير سمعة شركتك على الوعود التي تقدمها للعملاء؟

تستطيع الشركات أن ترسخ وتعزز الوعود التي تقدم علاماتها التجارية لعملائه من خلال السعي وراء ترسيخ القيم الإيجابية والأعمال الجليلة التي يتصورها المستهلكون ذهنياً عن العلامة التجارية التي يحترمونها، وهكذا تترسخ سمعة الشركة أو تدمر نهائياً اعتماداً على عناصر بسيطة مثل المساهمة في الأعمال الخيرية أو الحرص على السلامة الصناعية للعمال.

لماذا يشتري العملاء منتجاتك أو خدمتك؟

من المهم أن تدرك الفائدة التي يحصل عليها العمل من منتجك أو خدمتك. فيمكنك مثلاً أن تبيع سلعة مادية ملموسة ولتكن سيارة مثلاً، ولكن الفوائد التي يحصل عليها عملاؤك من هذه السيارة ليست فوائد مادية ملموسة بل تختلف اختلافاً تاماً عن استخدامها كوسيلة انتقال. فالعملاء قد يشترونها لأنها تشعرهم بالرفاهية ومسايرة أحدث الصيحات.

وأيضاً قد يكون العاملون في شركتك فخورين بشكل خاص بالإمكانيات الفنية المبهرة في المنتج، في حين أن العملاء قد لا يكون لديهم أي اهتمام بالمشكلة الفنية التي تم التغلب عليها. فكل ما يهمهم هو الحل الذي يقدمه لهم المنتج أو الخدمة. وكلما استطعت أن تفهم الدوافع الحقيقة لعملائك، أصبح من السهل عليك أن تركز في منتجاتك أو خدماتك على الجوانب التي تجعلهم يقبلون على شرائها، وعلى ما يجعلهم يعودون إليك مرة أخرى.

اسأل غير العملاء عن سبب عدم شرائهم منك:

فذلك سيعطيك فكرة عن الافتراضات الخاطئة التي يفترضها العملاء الغائبون عن سلعتك. وهذا سيمنحك تصوراً مبدئياً عن العيوب النسبة لمنتجاتك.

احرص على أن يمر العميل بتجربة رائعة:

بماذا يشعر عملاؤك عندما يستخدمون منتجاتك؟ الغرض من طرح هذا السؤال الهام هو كشف أسرار اختيار عملائك لمنتجاتك. ويبين ذلك السؤال مشاعر العميل أثناء استخدام منتجاتك، وكيف يصنف المستهلكون بعضهم بعضاً وفقاً لطريقة استخدام هذه المنتجات.

ما هو الرد الذي ترغب في سماعه عندما تطرح على زبائنك السؤال التالي: «كيف تصف تجربتك معنا؟» فيما يلي القليل من الردود المحتملة:

- ممتازة.
- جيدة.
- لا بأس بها.
- ليست بالسيئة.
- متوسطة.
- كان من الممكن أن تكون أسوأ.

هذه الإجابات، وإن تكن شائعة، لكنها غير مقبولة، وينصحك مايك مارشيف بأنه عندما تسأل زبائنك عن تجربتهم بالتعامل معك ومع شركتك، لا تقنع بسماع أي شيء غير «رائعة»، أو «مذهلة»، أو «مدهشة».

إذا كانت تلك الردود الثلاثة بمثابة الإجابات الوحيدة التي تحقق متطلباتك المتعلقة بخدمة الزبائن، يصير في مقدورك تقديم الخدمة التي تتطلبها تلك الإجابات.

اعرف هدفك، ثم أعمل على تحقيقه. إذا كنت ترغب في سماع «رائعة»، فلا تقنع بالتجربة الجيدة. وإذا كنت ترغب في سماع عبارة «مدهشة»، فعليك أن تبذل قصارى جهدك في تقديم خدمات مدهشة. وإذا كنت ترغب في سماع عبارة «مذهلة» انطلق نحو تجاوز كافة التوقعات.

الخلاصة: الناس معتادون على الحصول على خدمات سيئة. هم يندهشون عندما يحصلون على خدمة جيدة ويعبرون عن سرورهم بها. لكنك إن قدمت خدمة رائعة، ومذهلة ومدهشة، فأنت تغرس بذلك بذور الوفاء، والثقة، والعلاقات الجيدة.

لماذا يفضل العميل منتجاتك أو خدماتك على منتجات أو خدمات الشركات المنافسة لك؟

العملاء لديهم الحرية في الشراء من مؤسسة أخرى. وهم يقررون أن يظلوا مع شركتك كل أسبوع، وربما كل يوم، وهم يمارسون حقهم في الاختيار في كل مرة يشاهدون فيها إعلانات الشركات المنافسة، أو يقرأون مجلة تتحدث عن ميزة في أحد المنتجات لا تتوافر في منتجات شركتك، أو يحصلون على رسالة بالبريد الإلكتروني من شركة أخرى تقدم عرضاً مغرياً، فما الذي يجعلهم يستمرون مع شركتك.

كلما فهمت ذلك بشكل أفضل، أصبح من السهل عليك أن تركز جهدك على تلك الجوانب الفريدة المميزة في شركتك التي يقدرها العملاء فعلاً، وبالتالي تجعل شركتك متفوقة على الشركات المنافسة لها.

من الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك؟

وما هي المعايير التي يستخدمها في اتخاذ هذا القرار؟

يمكن أن يكسب العملاء عدداً من الفوائد المتنوعة على مستويات مختلفة، ويمكنك أن تجد بين عملائك مشجعين أقوياء لشركتك، ولكن هذا كله لن يكون له سوى تأثير ضئيل عندما يكون قرار الاستمرار في شراء المنتجات أو الخدمات في يد شخص واحد. وإذا كان الوضع كذلك، فإنك ينبغي أن تعرف بشكل خاص كيف ينظر هذا الشخص إلى شركتك، وما هي الأشياء التي يقدرها ويراها مفيدة. وليس هناك أسلوب معين يمكن أن تستخدمه لجمع هذه المعلومات - فكل ما عليك هو أن تتحدث إلى هذا الشخص. ولكي تقوم بهذه العملية الاستراتيجية عليك أن تعد جدولاً من ثلاثة أعمدة وقائمة بالمشترين الرئيسيين، ثم وضح في الجدول مدى أهمية كل مشتري لشركتك (حدد مستوى الأهمية بإعطائها درجات من واحد إلى عشرة)

وقوة علاقة الشركة بهذا العميل (حدد مستوى قوة العلاقة بإعطائها درجات من واحد إلى عشرة):

م	المشتري	أهميته للشركة	قوة العلاقة بينه وبين الشركة

شكل رقم (11)
تحليل المشترين

ما الذي ينقص العملاء؟

تحتاج الشركات إلى معرفة ما يحتاجه العميل في حاضره؛ إلى التنبؤ بما سوف يحتاجه العميل في المستقبل. فاكتشاف اتجاهاته تسويقية جديدة ومتطورة يزيد قدرتك على رؤية الأمور بنظرة مستقبلية ويمنحك الوقت الكافي لحشد الموارد المطلوبة والضرورية لتطوير الأفكار والعمليات والمنتجات فيما سيشكل وعدك الجديد والمختلف.

يجب عدم تجاهل أهمية فقدان عميل، قد يتساءل البعض عن أهمية عميل واحد في وسط آلاف أو ملايين العملاء. ولكن الواقع أن الضرر الذي ينتج عن فقدان عميل أكبر بكثير عن مما قد يتضح. فأغلبية العملاء يتذكرون التجربة السيئة أكثر من التجربة الجيدة.

الجدير بالذكر أن قيمة استبدال عملية غير راضي قد قدرت بخمسة أضعاف بقيمة الإبقاء على عميل موجود بالفعل، فطبيعة البشري هي أن يفضي البعض بتجاربهم السيئة للأصدقاء والأقارب والمعارف ورفقاء السفر أكثر من ذكر تجاربهم الجيدة.

والعملاء يتوقعون الخدمة الجديدة كأمر مسلم به (epso-facto) وحين يصطدمون بالخدمة السيئة تكون تجربتهم غير مغتفرة.

كيف تحافظ على عملاءك حتى بعد سحب منتجاتك؟ «دراسة حالة»[*]

عندما اضطرت بوسكن سيانتفيك إلى سحب منتج غير فعّال من الأسواق مؤخراً، قامت الشركة بذلك بأمانة بالغة. فقد وجد أن الأداة، التي حصلت على إذن باستخدامها مع مرضي المجازاة القلبية، كانت غير فعّالة بعد أن أجريت عليها تجارب سريرية لاحقة، ولزم سحبها من الأسواق بعد مرور سنتين على طرحها، كما يقول جون غروتيلارز، نائب الرئيس والمدير العام للمكتب الكندي التابع لبوسطن سيانتفيك، في ميسييوغا، أونتاريو.

ولسوء الحظ، علم المصنعون أن القيام بذلك لن يلائم بعض الأطباء، لكن بالنسبة إلى الآخرين، كانت مسألة حياة أو موت. فبعض الأطباء، كما تبين لاحقاً، «كانوا يستخدمون المنتج في ناحية لم يكن الجهاز مصمماً لكي يستخدم فيها»، كما يقول غروتيلارز. فقد استخدم هؤلاء الأطباء الجهاز في إدخال شرايين سُباتية في الرقبة بدلاً من إدخالها في المسار المخصص لها في أوردة القلب. والمشكلة لم يكن لدى الأطباء الذي يستخدمون الجهاز في رقاب مرضاهم، الذين غالباً ما كانوا ينزفون في أوضاع تشكل خطراً على حياتهم، أي بديل آخر في السوق.

ومع ذلك، لم يكن في مقدور بوسطن سيانتفيك، بل لم تكن، لتسمح للأطباء بالاحتفاظ بالجهاز، بالنظر إلى النتائج غير الفعّالة التي حققها في التجارب السريرية. وفي نهاية المطاف، وفّرت الشركة لهؤلاء الأطباء أسماء شركات أخرى تصنع أجهزة

(*) المصدر: بيتسي كيومينغر (2005).

قلبية مماثلة يمكن أن تكون بدائل للجهاز الذي تنوي سحبه. يقول غروتيلارز «وقف جميع العملاء بجانبنا».

إن سحب المنتجات من السوق أمر شائع في كافة الصناعات. إما لأن المنتجات عفا عليها الزمن بسبب التقدم التكنولوجي، أو لأنها أصبحت غير مربحة، أو بسبب عيوب تم اكتشافها أثناء إجراءات الاختبارات السريرية. لكن على الرغم من كثرة هذه الحالات، يتساءل العديد من الشركات عن كيفية سحب منتجاتها مع محافظتها على عملائها.

يقول الخبراء بأن ردة فعل سريعة وصادقة مسألة جوهرية، وتقول كاثرين كاهيل، مديرة الإدارة العالمية لسحب المنتجات وخدمات إصلاح الشوائب في شركة مارش التي تقدم الاستشارات في شؤون المخاطر في نيويورك، عليك أن توجه إلى العملاء فوراً وتدعهم ينفسون عن احتقانهم.

تقول كاهيل «دع العميل يشترك في العملية». اشرح ببساطة وبطريقة مباشرة لماذا يجري سحب منتجك من السوق. ثم أسألهم عن احتياجات تجارتهم، واشرح لهم كيف تعمل شركتك على إصلاح الخطأ لكي لا يتكرّر في المستقبل، وعليك حتى أن تدلّهم على أسماء شركات منافسة إذا كان في مقدورها حل مشكلاتهم في تلك اللحظة. وقيامك بذلك، تقول كاهيل، يمكن أن يعني اكتسابك لمزيد من المصداقية وتحقيقك مبيعات أكبر على المدى الطويل.

الفصل السابع

كسب رضاء العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء.**
- **مراحل الاهتمام بالعملاء.**
- **كيف تكسب ثقة العميل؟**
- **كيف تحافظ على عملاءك؟**
- **لماذا ينفعل العملاء أحياناً؟**
- **كيفية التعامل مع العملاء صعبي المراس؟**
- **المحافظة على رضاء العملاء.**
- **الولاء للعملاء.**

الفصل السابع

7

كسب رضاء العملاء

مقدمـة:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management كسب رضاء العملاء Client Satisfaction. بل إن الكتابات الحديثة في موضوع إدارة الجودة الشاملة تؤكد أنه يجب ليس فقط إرضاء العملاء بل إسعادهم.

فمن العناصر الهامة لتحقيق الجودة الشاملة تحقيق رضا العملاء والاهتمام الشديد بهم. ولقد ظهرت كتب عديدة تؤكد أهمية هذا العنصر منها على سبيل المثال:

- وضع الناس أولاً Putting People First
- العميل يدير المنظمة The Customer Driven Organization
- العميل هو الرئيس The Customer is the Boss

ويعتبر العميل الراضي أصلاً هاماً من أصول المنظمة. فعلى سبيل المثال إذا أردت أن تشتري منشأة (عيادة / مطعم / فندق ...) فسوف تجد نفسك مضطراً لدفع قيمة أكبر من قيمة الأصول والموجودات، وذلك لأن رضاء العملاء يعتبر أحد حقوق الملكية.. وإذا كانت أحوال المنشأة في تدهور وانحدار وتفقد عملاءها باستمرار فسوف تدفع أقل مما لو كانت لديها قاعدة قوية من ولاء العملاء.

ومن الأهمية بمكان معرفة توجه المؤسسة التي تعمل بها، ذلك أن كل مؤسسة لابد أن يكون توجهها لأحد من الأربع توجهات التالية، والتي تم تقديمها في برنامج تدريبي عن الخدمة المتميزة للعملاء بواسطة الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية بالسعودية:

1- **المؤسسة التي تركز على الربح:** وفلسفة هذه التوجه هي أنه طالما أن المؤسسة تربح فهي ناجحة. وفي الحقيقة أن هناك الكثير من المؤسسات التي تفكر بهذه الطريقة باعتبار أن الربح ما هو إلا دليل على قبول العملاء لكل سياسات المؤسسة وأن انخفاض الربح يعني على الفور أن هناك خطأ ما في أحد تلك السياسات.

2- **المؤسسة التي تركز على الخدمة أو السلعة:** وفي هذه الحالة ينصب كل اهتمام المؤسسة على إنتاج وتقديم سلعة أو خدمة متفوقة باعتبار أن هذا التميز وحده كفيل بجذب العملاء.

3- **المؤسسة التي تركز على العاملين:** وتدور فلسفة هذا المبدأ حول أن كل الأشياء تبدأ من الداخل للخارج، ذلك أنه تم الاهتمام بالجوهر فسيتم انعكاس هذا بالتالي على المظهر الخارجي، ولهذا فإن رضاء العاملين يعتبر الحافز الأول والأساسي الذي سينتشر في كل خطوط الإنتاج بالمؤسسة.

4- **المؤسسة التي تركز على العميل:** وتحت هذا المسمى نجد أن كل عمل المؤسسة يتوجه إلى إرضاء العميل أولاً اعتباراً من جودة السلعة أو الخدمة وانتهاءً بكل ما يتعلق بتسليم السلعة أو طريقة أداء الخدمة حتى خدمة ما بعد البيع.

ونحن حينما نتتبع تاريخ هذه التوجهات على مستوى العالم نجد أن معظم المؤسسات بدأت بالتركيز على الربح ثم الخدمة ثم جاءت فلسفة التركيز على العاملين بعد ذلك في مرحلة لاحقة. وفي الوقت الحاضر نجد أن مفهوم التركيز على العميل

ينتشر بسرعة مذهلة حول العالم، بل أن أغلب المؤسسات تعيد بناء هياكلها التنظيمية ونظم العمل بها على هذا الأساس.

الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء:

يمكن رصد بعض الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء في الآتي:

1- الاهتمام بآراء ومقترحات العملاء.

2- الاهتمام بشكاوى العملاء.

3- إشراك العملاء في إدارة المنظمة.

4- رفع شعار العميل أولاً.

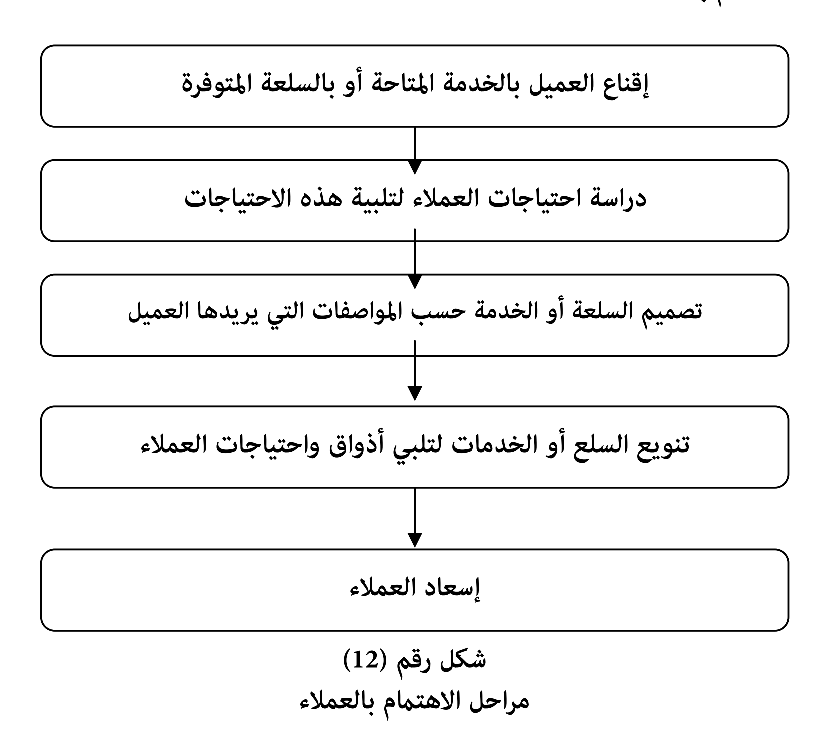
5- التطبيق الحقيقي لمبدأ العميل دائماً على حق أو على صواب.

6- كسب رضا العملاء.

7- تلبية توقعات العملاء.

8- إسعاد العملاء.

مراحل الاهتمام بالعملاء:



شكل رقم (12)
مراحل الاهتمام بالعملاء

الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء:

يمكن رصد بعض الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء في الآتي:

1- الاهتمام بآراء ومقترحات العملاء.
2- الاهتمام بشكاوي العملاء.
3- إشراك العملاء في إدارة المنظمة.

4- رفع شعار العميل أولاً.
5- التطبيق الحقيقي لمبدأ العميل دائماً على حق أو على صواب.
6- كسب رضا العملاء.
7- تلبية توقعات العملاء.
8- إسعاد العملاء.

كيف تكسب ثقة العميل؟

لكسب ثقة العميل تحتاج إلى تكوين ثلاث قيم هي: قيمة الأداء وقيمة السعر وقيمة سهولة التعامل. ومن ناحية قيمة الأداء، يبحث العملاء دوماً عن السلع والخدمات التي تلبي مطالبهم وتقدم لهم النتائج المطلوبة وبالنسبة لقيمة السعر، يحرص العملاء حرصاً بالغاً على دفع سعر معقول والاطمئنان إلى أن التكاليف التي سيتحملها في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة أقل ما يمكن.

ومن ناحية أخرى قيمة سهولة التعامل مع المنظمة، فإن العملاء يجدون راحة كبيرة عندما يجدون أن المنظمة قريبة منهم، وإجراءات الحصول على السلعة أو الخدمة قليلة، وسهولة الاتصال بالمنظمة، وسرعة الاستجابة، وروح التعامل الشخصي مع العملاء.

وترى مريم الفقي أن أولئك الذين يطلبون ثقة العميل الكاملة والريادة على السوق أن يطبقوا ثلاثة إجراءات: إجراءات مراجعة القيمة وتضييق الفجوة وتوجيه العميل. حيث يستطيع صغار المديرين استخدام مبدأ المراجعة الذاتية: شكل مكونات قيمة ثقة العميل والريادة على السوق والإجراءات التي توجه هذه المكونات.

يستطيع المديرون استخدام نفس الأشكال لتقييم كل منافس من منافسي الشركة

وفي النهاية يمكنهم إجراء مراجعة للعميل، وسيكون ذلك مشابهاً لمسح إرضاء العميل ولكنه سيختلف في جانبين مهمين. الأول: فبالإضافة إلى العملاء الحاليين سيتم استرجاع المعلومات من العملاء المحتملين وعملاء الشركات المنافسة؛ وثانياً أن المسح سيقيّم عناصر مكونات قيمة ثقة العميل والريادة وسيكون تحليل الفجوة بين المراجعة التنفيذية ومراجعة العميل فحصاً واقعياً مليء بالدلالات.

ينبغي ملاحظة الفجوة بين مستوى الشركة ومستوى الشركات المنافسة كما ينبغي ملاحظة الفجوة بين المستوى الفعلي والمستوى الكامل. وعلى الأقل يجب تضييق الفجوة الأولى وبمجرد إنجاز ذلك ينبغي اتخاذ الخطوات الملائمة لرفع المستوى المنخفض ليصل إلى أعلى مستوى، ويتطلب ذلك تحليلاً تفصيلياً لعمليات بناء قيمة العملي والريادة ويتضمن مستوى ثاني من المديرين وهم (أصحاب العمليات والإجراءات) وتتطلب المرحلة التالية طريقة استخدام الموارد المطلوبة وتجميع إمكانيات المعالجة وتشمل المديرين والخبراء المختصين (مديري أقسام تقنية المعلومات ومصمم طرق الإمداد والموارد ومهندسي عمليات الإنتاج وخبراء الموارد البشرية والمحليين الماليين، وغيرهم).

كيف تحافظ على عملاءك؟

هناك أساليب ووسائل عديدة يمكن أن تسترشد بها وتتمسك بها حتى تحافظ على عملاءك، نذكر منها:

1- المعاملة الممتازة.

2- السعر المناسب.

3- السلعة الممتازة.

4- الخدمة المتميزة.

5- الوفاء بالوعود.

6- الشفافية في التعامل.
7- أرسل خطابات وكروت التهنئة في المناسبات المختلفة.
8- إبلاغ عملاءك بالإنجازات التي نفذتها المنظمة مؤخراً.
9- الرد على أسئلة العملاء بصورة موضوعية وسريعة.
10- الوفاء بالوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها أمام عملائها.
11- عدم تأخير حل مشكلات العملاء أبداً.
12- دعوة العملاء وغير العملاء للاتصال بالمنظمة.
13- مشاركة العملاء في مناسبات المنظمة ومناسباتهم الخاصة.
14- استشارة العملاء في بعض مشاريع المنظمة.
15- ناد كل عميل بأحب الأسماء إليه.
16- خذ وقتاً كافياً مع كل عميل.

لماذا ينفعل العملاء أحيانا؟

ينفعل أحياناً العملاء لأسباب عديدة منها:

1- سوء المعاملة.
2- سوء السلعة.
3- سوء الخدمة
4- سوء الإدارة.
5- عدم توفر السلعة.
6- عدم توفر الخدمة.
7- عدم وجود الموظف القائم على تقديم السلعة أو الخدمة.

8- عدم نظافة المكان.
9- ضيق المكان.
10- كثرة عدد العملاء الذين يخدمهم الموظف.
11- طوابير الانتظار.

هذا، وتفضل بعض الكتابات تقسيم أسباب انفعال وغضب العملاء إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كالتالي:

1- **أسباب خارجية:** وقد يكون هذا بسبب إرهاق العميل من مراجعات أخرى في جهات أخرى، وعدم تمكنه من إنجاز معاملاته بالصورة التي ترضيه، أو بسبب الطقس كالحرارة والبرودة التي تؤثر على مزاج الإنسان. أو قد يكون صفوه عكر لأية أسباب لا تتعلق بالمنظمة.
2- **أسباب داخلية:** وهي تتعلق بالمنظمة التي يراجعها العميل، وذلك من حيث الإجراءات والبيروقراطية، وسوء الاستقبال، أو عدم وضوح القوانين والأنظمة ... الخ.

كيفية التعامل مع العملاء صعبي المراس:

كثير من العملاء من نمط الناس صعبي المراس، ومن أمثلة هؤلاء نذكر: العميل الغاضب والعميل المستاء والعميل الثائر والعميل القناص والعميل المشاغب...

ولقد اقترحت ريبيكا مورجان R. Morgan (2006) في كتابها كيف ترضي العملاء الغاضبين؟ الخطوات التالية والتي يمكن أن تساعدك عند التعامل مع العملاء صعبي المراس.

الخطوات:

- الخطوة الأولى: التهدئة من ثورته بالكلمات.
- الخطوة الثانية: استخدام بعض الكلمات المعبرة.
- الخطوة الثالثة: أن تذكر له أنك تريد مساعدته.
- الخطوة الرابعة: الاستفسار عن المزيد من المعلومات.
- الخطوة الخامسة: تكرار ما طلبه بحيث تتأكد من فهمك له.
- الخطوة السادسة: أن تظهر له أنك تقدر موقفه.
- الخطوة السابعة: أن توضح الاختيارات المقدمة أو تسأله عن توقعاته عما كان يجب أن يحدث.
- الخطوة الثامنة: أن تلخص ما يجب فعله بالنسبة لك أو بالنسبة له.
- الخطوة التاسعة: أن تنهي الحديث معه بلطف.

نصائح مفيدة عند التعامل مع العملاء صعبي المراس:

- الجلوس مع العميل في حجرة هادئة، خالية من الموظفين والعملاء.
- تقديم مشروب مهدأ للعميل.
- الإنصات إلى العميل.
- النظر إلى العميل مباشرة.
- ينبغي عدم تحدي العميل.
- انتقاء الكلمات.
- الاعتذار عما وقع من مشكلات.
- إبداء إيماءة أو نبرة صوت أو تعبيراً للوجه معبراً.

- تجنب العبارات الاستفزازية.
- عدم توجيه اللوم المباشر للعميل.
- تجنب الانفعال.
- تجنب إصدار الأوامر.
- إظهار التعاطف مع العميل.
- التقليل من المقاطعات.
- لا تفقد هدوءك.
- التحلي بالصبر
- التحلي بسعة الصدر.
- أجعل نبرة صوتك هادئة.
- التحدث بصوت هادئ.
- عدم أخذ شكوى العمل بمحمل شخصي.
- إخبار العميل بما يمكن عمله وليس بما لا يمكن عمله.
- حل المشكلة.

تخلص من خطايا الخدمة السيئة:

في هذا الشأن يمكن أن نقدم لك النصائح التالية والتي يمكن أن تساعدك في التخلص من خطايا الخدمة السيئة:

1- اللامبالاة.

2- التخلص من العميل.

3- البرود.
4- التعالي.
5- الآلية.
6- اللوائح العقيمة والقديمة.
7- التملص والمراوغة.
8- نقد الزملاء.
9- نقد المنظمة.
10- نقد العميل.
11- عدم تطبيق الشعارات (مثال على هذه الشعارات: نحن في خدمتك والعكس صحيح، النظافة من الإيمان والمكان متسخ ..).

إن رضا العملاء يعد من المقاييس الهامة للأداء الناجح في كثير من المنظمات وهناك أسباب وجيهة لذلك. فالعملاء الذين لا يشعرون بالرضا يبحثون عن شركة أو مؤسسة أخرى تقدم لهم هذا المنتج أو هذه الخدمة، وهم عادة ما يطلبون طلبات كثيرة ويحصلون على خصومات كبيرة أثناء عملية البحث عن البديل، إنهم يستهلكون المزيد من مواردك.

وتتضمن التركيز على العملاء الإنصات إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم والاهتمام بشكواهم. وأحد متطلبات نجاح واستمرار ذلك هو إرضاء المنظمة للعاملين بها، حيث أن العاملين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف أو التردد في مقابلة العملاء، كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات العملاء وتمثيل منظماتهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها المنظمة.

وتضرب لنا شركة أمريكان إكسبريس American Express لنا المثال على هذا السلوك فقسم الخدمات في هذه الشركة العالمية لخدمات الشبكات والسياحة والمالية

ينفق أموالاً هائلة في التركيز على العملاء، ويجري هذا القسم بحثاً شاملاً عن إرضاء العملاء مرتين سنوياً، وهو يجري أبحاثاً مكثفة لاستكشاف المميزات والخدمات الهامة واتخذ العديد من المبادرات التعليمية لتدريب الموظفين على تعلم خبرات التعامل مع العملاء قبل أي شيء. ويبذل هذا القسم عملاً دءوباً لاستكشاف قيمة المنتج في السوق ولأن رضا العميل هو الهدف الرئيسي فإن كل مستويات الأداء (بدءاً من أداء مندوب الخدمة إلى رئيس الشركة تعتمد على مستويات إرضاء العميل).

إحصائيات هامة عن رضاء أو عدم رضاء العملاء:

يقدم لنا باول ر. تيم B. R. Team في كتابه «50 طريقة فعّالة للاحتفاظ بعميلك» الإحصاءات التالية التي تقدم رواية مثيرة عن أهمية رضاء العملاء:

- في حالة عدم رضا العميل عن تجربته فإنه سوف يحكي عنها لآخرين يتراوح عددهم بين 10 و 20 شخصاً. وبعض العملاء يحكون لعدد أكثر من ذلك خاصة في عصر تسهل فيه الاتصالات.
- إن تكلفة جذب عميل جديد تقدر على الأقل بخمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود بالفعل.
- حوالي 96% من العملاء غير الراضين لن يشتكوا للشركة عن الخدمة السيئة بل سوف يعودون عملاء أوفياء مرة أخرى إذا تمت معالجة شكواهم بسرعة وبطريقة جيدة.
- مع تعدد الشركات التي تبيع نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة فإن نوعية الخدمة هي المتغير الوحيد الذي يميز الشركة عن منافسيها.
- إن توفير نوعية الخدمة التي تبني ثقة العملاء يمكن أن تزيد الربحية وتقلل التكلفة وتؤدي إلي زيادة إنتاجية العاملين.

- العملاء مستعدون لأن يدفعوا أكثر ليحصلوا على خدمة أفضل.
- إن الشركة النموذجية سوف تخسر من 10% إلى 30% من عملائها من العام بسبب سوء الخدمة.وإذا كان أمام العملاء خيار آخر فإنهم سوف سيذهبون إلى الشركات المنافسة ثلث الوقت تقريباً. وعندما لا يكون أمام عملائك خيار آخر فسوف يتمسكون بك لأنك منفعة عامة أو وكيل حكومي أو لأنك الوحيد في المدينة وعندما تسنح لهم الفرصة فسوف يذهبون في اتجاه آخر وسوف يتركونك.
- إن عدم رضا العملاء سوف ينفجر على شكل عداء موجه لك ولمؤسستك. لذا فمجهود العلاقات العامة وحدها لن تقدم إلا القليل لأن الأثر النفسي على العاملين سوف يتطلب تغييرات وتكاليف إضافية لأن هؤلاء العاملين المحبطين يجب إعادة تدريبهم أو استبدالهم.
- والمؤسسات التي تبادر بالقيام بجهود فعّالة للاحتفاظ بولاء العملاء حققت أرباحاً تقفز من 25% إلى 100%.

الولاء للعملاء:

مفهوم الولاء Loyalty-Affiliation:

لغويا يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.

ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته.
2- شعور الفرد بمسئوليته Responsibility تجاه شيء هام في حياته.
3- حاجة من الحاجات الاجتماعية Social Needs لدى أي إنسان.

4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

هذا ويختلف الأفراد من حيث شعورهم بالانتماء والمسئولية تجاه الأشياء في حياتهم. فعلى سبيل المثال يتضح شعور الفرد بمسئولية حيال جماعته أو المنظمة التي يعمل بها في كثير من الصور. ويتضح ذلك مثلاً في استخدامه لكلمه نحن «We» بدلاً من كلمة أنا «I» في حديثه المتعلق بنشاط الجماعة أو المنظمة.

يتضح ذلك أيضاً في موقفه إذا تعرضت الجماعة أو المنظمة لنقد أمامه ولم يكن هناك سواه لتلقي ذلك النقد. ومن خلال الصور المختلفة التي تتخذها تعبيرات الأفراد عن شعورهم بالمسئولية تجاه جماعتهم أو منظماتهم، يمكننا أن نقيم مدى تماسك تلك الجماعة أو المنظمة، حيث أنه كلما ازداد ما يدل على شعور أفراد الجماعة أو المنظمة بأنهم مسئولون عن جماعتهم أو منظماتهم كلما كان ذلك دليلاً على ازدياد ولائهم.

ويمكن أن نقول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة Equivalent words يمكن أن تسهم في شرح مفهوم الولاء، نذكر منها:

- الانتماء Belonging
- الوفاء Faithfulness
- الإخلاص Sincerity
- التفاني Devotion - Dedication
- التضحية Sacrifice
- الحب Love
- الالتزام Commitment - Obligation

أنواع الولاءات:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

1- **الولاء الشخصي Personal Loyalty:**
وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

2- **الولاء الديني Religious Loyalty:**
وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به. ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

3- **الولاء الوطني National Loyalty:**
وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصاً لهذا الوطن وكنت مواطناً صالحاً تخدم الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

4- **الولاء المهني Professional Loyalty:**
وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضواً فيها. ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

5- **الولاء المؤسسي أو التنظيمي Organization Loyalty:**
وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، وسوف يهتم الكتاب الذي بين يديك بشرح هذا النوع من الولاء بشيء من التفصيل.

6- الولاء للعملاء Client or Customer Loyalty:

وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

تمرين:

هل تستطيع ترتيب هذه الولاءات لديك حسب درجة أهميتها لديك؟

-1 ....

-2 ....

-3 ....

-4 ....

-5 ....

-6 ....

مؤشرات الولاء للعملاء:

يمكن تحديد بعض مؤشرات الولاء للعملاء، والتي يمكن الاستفادة منها في تحديد درجة ولاءك لهم كالتالي:

1- الالتزام بقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين.
2- احترام العملاء (احترام الشخصية والديانة واللون والنوع والأصول والعرقية والجغرافية ...).
3- عدم التمييز بين العملاء أو التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب السابق ذكرها في المؤشر السابق.
4- مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.

5- معرفة العميل عن قرب ودوام الاتصال به.
6- تطوير الخدمات والسلع المقدمة للعملاء.
7- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
8- تقديم السلعة أو الخدمة للعميل في أقل وقت ممكن.
9- مصداقية الوعود مع العملاء.
10- اتباع برامج لمكافأة العملاء.
11- دراسة مقترحات العملاء والاستفادة منها.
12- الاهتمام بشكاوي العملاء والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.

تمرين:

أضف مؤشرات أخرى تدل على ولاءك للعملاء:

13- ....
14- ....
15- ....
16- ....
17- ....
18- ....

الفصل الثامن

رضاء العملاء

إرجاع الأثر والقياس

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **رضاء العملاء: إرجاع الأثر والقياس.**
- **استبيانات رضاء العملاء.**
- **اتجاهات وحدود القياس.**
- **قياس مدى رضاء العملاء.**
- **دروس مستفادة من قياس رضاء العملاء.**

الفصل الثامن

8

رضاء العملاء
إرجاع الأثر والقياس

مقدمـة:

هناك تعبير مستخدم في الغرب يقول : «إذا كنت لا تستطيع قياس أمر ما، فإنك لا تستطيع تطويره».

فإذا تبنت المنظمات نظاماً أو إجراءات فعّالة لقياس رضاء العملاء، فإنها سوف تنجح في التطوير المستمر للسلع التي ينتجها أو الخدمات التي تقدمها بناءً على معطيات المقياس المستخدم.

والسؤال الهام هنا هو: لماذا نقيس رضاء العملاء؟ ويمكن تقديم الإجابة عن هذا السؤال باختصار كالتالي:

1- لأن العملاء أهم موارد المنظمة وأثمن أرصدتها.
2- لتحسين العلاقات مع العملاء.
3- لزيادة التواصل مع العملاء.
4- لمعرفة شكاوى العملاء والعمل على علاجها أو حلها في أقرب وقت ممكن.
5- لتطوير المنظمة من خلال المقترحات والتوصيات التي يقدمها العملاء.

6- قياس مستوى السلع التي تنتجها المنظمة أو الخدمات التي تقدمها، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

7- معرفة مناطق القوة والضعف في المنظمات المنافسة.

رضاء العملاء: إرجاع الأثر والقياس(*)

من المحتمل ألا تكون كل المنشآت قد قطعت شوطاً متقدماً في عملية قياس أداء العملاء الخاصة بها مثل مؤسسة سوليكترون، إلا أن معظم المنشآت سوف تقوم بقياس رضاء العملاء واستيائهم بصورة أو بأخرى. ومع ذلك ففي بعض الأوقات يبدو هذا الأسلوب كما لو كان مجرد قائمة من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها بعلامة صح أو خطأ والتقديرات الفجة.

غير أنه في بعض المنشآت يشكل إرجاع الأثر أمراً حيوياً مرتبطاً بأهداف العمل ونتائجه. على سبيل المثال يمثل إرجاع الأثر من العملاء عاملاً رئيسياً يساهم في الميزة التنافسية بالخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS) الناقلة الأوروبية متوسطة الحجم التي قامت بنقل ما يقرب من 19 مليون راكب إلى 105 مكاناً في 34 دولة في عام 1995.

وقد شرح جان شتينبرج رئيس الشركة وكبير المسئولين التنفيذيين بها كيف ترتبط مثل هذه اللوجستيكيات بقياس أداء العملاء وذلك في منتدى تميز الأعمال الأوروبية عام 1996 في ظل وجود عدد هائل من الركاب يصبح هناك دائماً احتمال أن يتحول العميل إلى جزء من النظام. وعندما نقوم بقياس وتسجيل البيانات عن أنماط وقضايا السفر، نطبق منهجاً ذا طابع فردي شخصي يقوم على معرفة من يكون

(*) المصدر: مجلة التدريب والتنمية (2003).

عملاؤنا وما هي توقعاتهم عندما يسافرون على الخطوط الجوية الاسكندنافية وكيف يمكن أن نتجاوب معهم بإبداء الاحترام الذي يستحقونه. وتولي الشركة اهتماماً كبيراً لقياس رضاء العملاء باستخدام الأساليب الاستقصائية التقليدية، إذ يقول جان أولوسن رئيس قسم المنتجات والخدمات «إنها مقاييس مكملة لمراقبة الأداء ولا تستخدم كوسائل لاتخاذ الإجراءات».

وتتمثل أداء الشركة الرئيسية في استقصاء سنوي للأداء يساعد على إعداد «مؤشر العميل الراضي» الخاص بالشركة، ويتم من خلاله إعطاء تقدير للأهمية النسبية لبعض الموضوعات مثل جودة الخدمة ودقة المواعيد والاعتمادية وبشاشة العاملين ومدى توافر وسائل الراحة في الطائرة.

بالإضافة لذلك تقوم لجان من العملاء وجماعات أساسية خاصة بمناقشة موضوعات أو مشروعات معينة، كما يلتقي كل واحد من كبار المسئولين التنفيذيين بشركة الطيران - وعددهم 100- بعميل شخصي مشترك في برنامج «المسافر كثير الترحال جواً» بصورة ربع سنوية للحصول منه على إرجاع أثر مباشرة بشأن جودة الخدمة والأداء. ويجري حالياً تصميم أداة خاصة بإرجاع الأثر للاستفادة من هذه الملاحظات والتعليقات على نحو أكثر فعّالية.

غير أن مقياس أداء العملاء الأكثر إبداعاً حتى اليوم هو برنامج يجري تطبيقه بالاشتراك مع مجموعة دولين الاستشارية الكائنة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. فباستخدام تقنيات مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية تتم مراقبة وملاحظة سلوك الركاب وتسجيله على شرائط فيديو في صالات المطار وفي مناطق فحص الجوازات والأمتعة وبوابات الصعود للطائرة وعلى متن الطائرة وعند الوصول إلى الجهة المقصودة، ثم يتم تحليل شرائط الفيديو بواسطة العاملين والخبراء. وقد تم إعداد تسجيلات فيديو يبلغ مجموع ساعاتها 1600 ساعة.

وترى شركة (SAS) أنه من خلال دراسة السلوكيات يمكنها أن تحصل على معلومات مفيدة عن الكيفية التي ينبغي بها معاملة الركاب، وهو ما يؤثر في النهاية على رضاء العملاء وولائهم، كما يمكن أيضاً تعديل التصميم الوظيفي لمناطق فحص جوازات السفر والأمتعة والصالات وبوابات المغادرة وداخل الطائرة في ضوء هذا الشكل غير العادي لإرجاع الأثر.

يقول أولسون «إلى جانب استقصاءات العملاء، تسهم هذه التقنية في إحداث تغيرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في أسلوب تقديم الخدمة، وهو ما يحدث في مجموعة تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمة وإدراكات العملاء».

وتأخذ جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء بمدخل كلي لإرجاع الأثر من العملاء يتكامل بقوة مع الأولويات المؤسسية وإستراتيجية العمل فقياس أداء العملاء يشكل مجموعة واحدة ضمن هرم متدرج من مقياس الأداء، وجزءً من عملية «إدارة العملاء الشاملة» بالجمعية وتستخدم ثمانية مصادر لإرجاع الأثر كما سيلي ذكره فيما بعد في هذا الفصل.

استبيانات رضاء العملاء:

تعد استبيانات رضاء العملاء الشهرية مقياساً رئيسياً، وهي تولد عادة استجابة بنسبة 20% ويتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة وحدة الجودة المؤسسية. وفي حالة وجود معلومات أو اتجاهات جوهرية يتم إطلاع فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم عليها. ومن الأمثلة على ذلك مستويات الرضا والشكاوى. كذلك يتم إدراج البيانات ضمن تقارير أداء وخدمة العملاء الشهرية وربع السنوية والسنوية ليطلع عليها مجلس الإدارة وحوالي 50 من قادة الفرق.

وفي حالة الشكاوى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسبابها، فعلى سبيل

المثال اتصلت نسبة 10% من الشكاوى التي كشف عنها استقصاء أجرى في عام 1991 بانخفاض الفائدة على الحسابات المتقادمة، فبادرت الجمعية بترقية 660 ألف وديعة بتكلفة 13 مليون جنيه إسترليني خلال فترة عامين، وقضت بذلك على مصدر هام لاستياء العملاء وعدم رضاهم. وقد عززت تلك الخطوة من ثقة العملاء في الجمعية وساعدت على بناء علامة تجارية لها لأنها كانت أول من يسوق هذا النوع من المبادرات.

إن عملية استقصاءات العملاء تمثل حلقة استماع وتعلم متصلة ومؤلفة من أربع مراحل: القياس والاتصال الداخلي والعمل وإرجاع الأثر، الأمر الذي ساعد على تقليل الشكاوى. ففي عام 1992 تم استلام 4532 شكوى من 860 ألف عميل مقارنة بعدد 1883 شكوى من 1,012,000 عميل في عام 1995 كل شكوى تم متابعتها حتى تم التوصل لتسوية لها.

وقد نتج عن إحدى مبادرات قياس أداء العملاء التي نفذتها مؤسسة 4M بالتعاون مع شركة كيماوية استرالية تحديد دقيق لتوقعات العملاء باعتبارها المحددات الرئيسية لنتائج إعادة لا شراء والاحتفاظ بالعملاء، وقد كان ذلك هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنشأة. وللمساعدة في تنفيذ قياسات موجهة نحو العملاء، اشتمل مشروع 4M على تقويمات بؤرية للعملاء تضم مشتري المنتجات الكيماوية وسبع مقابلات مع الموزعين واستقصاء تليفوني لنسبة 60% من قاعدة الحسابات.

وقد استخدمت المجموعات الأساسية أسلوب «المجموعات الاسمية Group Noming» للكشف عن توقعات العملاء مما ساعد على رسم خريطة لتوقعات العملاء، كما استخدمت أيضاً في إعداد الاستقصاء التليفوني.

واستناداً إلى إرجاع الأثر متعدد المصادر تمكنت الشركة من وضع أولويات تحسين العمليات والتعامل مع الشكاوى بوجه خاص. وقد اكتشفت أن احتمال أن يعاود العملاء الشراء إذا ما وقعت مشكلة ما وتم علاجها بصورة مرضية يكون

أكبر مما لو لم تقع المشكلة أصلاً. كذلك فقد أشارت النتائج إلى أن الوفاء بتوقعات العملاء يزيد الإيرادات بنسبة 14%.

إن هذه النسبة الموجزة تشير إلى اعتبارات هامة فيما يتصل بدراسة إرجاع الأثر من العملاء، فأولاً نبغي عدم افتراض نقطة نهاية ما على الإطلاق، حيث أن فعالية هذا الشكل من المقاييس لا تتحقق إلا إذا كان في صورة عملية تحسين متواصلة. ثانياً نبغي أن تكون المداخل أو المناهج إبداعية ومبتكرة. ثالثاً نبغي من الناحية المثالية أن يكون قياس أداء العملاء عبارة عن حلقة ذاتية التكرار مع إيجاد ترابط وتكامل بين الجهد والنواتج من ناحية والأوليات المؤسسية وإستراتيجية العمل من ناحية أخرى.

اتجاهات وحدود القياس:

رغم أن البحوث تشير إلى اتباع مدخل صندوق الأدوات في قياس رضاء العملاء منتشر على نطاق واسع، إلا أنها تشير أيضاً إلى وجود أوجه قصور في التطبيق، وتلك حقيقية يؤكدها الخبراء المتخصصون على سبيل المثال ارتكز تقرير معهد الإدارة وشركة الصادر في عام 1996 تحت عنوان «إدارة أدوات الإدارة» على إجراء استقصاء لعينة ضمت 3000 عضو للحصول على معلومات عن الأدوات المؤسسية وتطبيقاتها والتفضيلات التنفيذية. وقد ضمت مجموعة أدوات المنهجية التي اشتملت على 25 أداة. العملاء هي: استقصاءات رضاء العملاء ومبادرات الاحتفاظ بالعملاء.

وقد جاءت الاستقصاءات في الترتيب الثاني كأكثر الأدوات شعبية لدى مديري المملكة المتحدة بالنسبة لثلاثة أرباع أفراد البحث بعد بيانات الرسالة والرؤية، بينما احتل الاحتفاظ بالعملاء المرتبة الثامنة من حيث الأهمية. وقد استخدم نصف أراد البحث تقريباً هذه الطريقة دون ذكر مناهج محددة.

وتبدو التناقضات الثقافية واضحة أيضاً من خلال التقرير، فقد جاء رضاء

العملاء في الترتيب العاشر بالنسبة للمسئولين التنفيذيين في أمريكا الشمالية وفي الترتيب الأول بالنسبة لأوربيين، بينما لم يظهر على الإطلاق في قائمة الترتيب بالنسبة للآسيويين. أما عبارات الاحتفاظ بالعملاء، فقد جاءت في المركز الثامن في أمريكا الشمالية، وفي مراكز أدني من المركز العاشر في كل من أوروبا وآسيا.

وقد أشار استقصاء مماثل أجرته مؤسسة Bain & Co. قبل ذلك بعامين في سبعة بلدان إلى مستويات الفعالية وكشف الاستقصاء آنذاك عن أن 81% من أفراد البحث استخدموا استقصاءات رضاء العملاء التي أظهرت أن 27% من العملاء راضون للغاية و 9% غير راضيين.

أما البروفسور كلتيس فورنيل مؤسس مقياس رضاء العملاء السويدي في عام 1989، وهو عبارة عن مؤشر اقتصادي كلي طبيعي، فقد تناول موضوع قياس رضاء العملاء في مجلة الجودة الأوروبية حيث علق قائلاً:

«يطرح عدد كبير جداً من الشركات سؤالين على درجة كبيرة من البساطة حول ما إذا كان عملاؤها راضيين أم لا، وتطلب إعطاء تقرير للأداء على مقياس من 1-5. ولكن ذلك لا يقدم أي معلومات ذات مغزى من أي نوع. فالتطورات التكنولوجية التي طرأت على مجال القياس تعني أن بالإمكان الآن طرح تساؤلات علمية محددة للغاية يمكن بواسطتها قياس مستويات الرضا بدقة والتنبؤ باحتمالات ممارسة السلوك الموالي».

وقد تم إبداء شكوك مماثلة في سياق تقرير «إدارة المقاييس» الصادر عام 1995 عن نادي كرينفيلد للعمليات الخدمية الرئيسية لنجاح الأعمال الجاري استخدامها بواسطة أكثر من 50 شركة بريطانية عاملة في مجال الخدمات المالية وتجارة التجزئة والترفية والمرافق والاتصالات اللاسلكية.

ومن حيث ترتيب الأهمية كانت المقاييس التي تكرر ذكرها كالتالي:

1- المقاييس المالية: ذكرت 78 مرة وجاء مقياساً الأرباح والنواحي المالية العامة على رأس تلك النوعية من المقاييس.

2- خدمة ورضاء العمل العملاء: ذُكرت 51 مرة، وتشمل ورضاء العملاء، والأداء بالمقارنة بالمقاييس والمعايير الموضوعية، ومستويات الاحتفاظ بالعملاء، وبرامج العملاء الخفيين (غير المنظورين)، وإرجاع الأثر من العملاء، والشكاوى، والمراجعات/ التقدير الخارجي.

3- الإنتاجية والكفاءة والفاعلية: ذكرت 14 مرة.

4- الجودة: ذكرت 14 مرة.

وقد استخلص التقرير ثلاث ملاحظات من النتائج وهي:

1- أنه على الرغم من أن مقاييس رضاء العملاء مدرجة ضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS، إلا أن المنشأة مالت بشكل كبير إلى قياس الأنشطة سهلة القياس.

2- وجود تداخل بين المقاييس التي تدور حول العملاء وتلك التي تدور حول الجودة بسبب عدم وضوح التعريف.

3- حدوث صراعات متصلة بإنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS لدى 14 من الشركات المستجيبة في الاستقصاء، منها أربعة متصلة بالعملاء وهي:
   - التكلفة مقابل خدمة العملاء والجودة.
   - الربح مقابل خدمة العملاء.
   - خدمة العملاء والإنتاجية.
   - تعارض مصالح حملة الأسهم والعملاء والموظفين.

قياس مدى رضاء العملاء:

الاهتمام برد فعل العميل:

- يتمثل في الاحترام المتبادل للمشاعر.
- القدرة على الإقناع.
- أخذ رد فعله في الحسبان والعمل على توفير متطلباته.

التعرف على العملاء المناسبين:

- يتم من خلال بذل مجهود لتحقيق طلبات معينة للعملاء.
- توافر الكفاءة في التعرف على دراية ومهارة العاملين المتصلين بالعملاء.
- تنمية مهارات المسئولين عن العلاقات العامة والارتقاء بهم.
- التميز في خدمة العميل هو مفتاح التميز والمعرفة.

الإتقان وتوفير الخبرة والمهارة في خدمة العملاء، أن تكون هناك إستراتيجية تتمثل في أن:

- لدينا رؤية واضحة جلية تؤيد أسلوبنا في تقديم خدمة أفضل.
- لدينا إستراتيجية واضحة تركز على خلق قيمة كاملة للعميل.

قياس مدى رضاء العميل:

- من خلال القدرة على جذب العملاء باستغلال الميزة التنافسية.
- إشعارهم بأنهم محل تقدير ونادراً ما تجد عملاء يريدون التميز والريادة.
- لابد من الترحيب والمجاملة من خلال روح الود والصداقة لدى العاملين المتصلين بالعملاء.
- المجهود المبذول لتحقيق طلبات معينة للعملاء.

كلنا نعمل لدى العميل:

- العميل بؤرة الاهتمام.
- لابد من معرفة حاجات العميل.
- السلوكيات التي يجب أن تتوافر في مقدم الخدمة للعميل.
- رضاء العميل هو الغاية.
- الاستمرار في تطوير الخدمة والتعرف على أبعاد الخدمة.

ولاء العميل هو أساس النجاح:

- توافر بعض المهارات في مقدمي الخدمة مثل: مهارات خدمة العميل الواحد، مهارات الضيافة، مهارات خدمة الفريق.
- معالجة الاعتراضات بطرق إستراتيجية.
- يكون الهدف هو تقليل سعادة العميل، من تعامل المرة الواحدة إلى علاقة دائمة.
- المعاملة بكرامة واحترام.
- أن تشعرهم بالإنجاز والنجاح والتفوق بعد التعامل معنا.
- أن تتعامل مع صورتهم الذهنية.
- الصفات التي تضفي التميز على الخدمة.
- الأخذ في الاعتبار بديهيات التميز.

العملاء الراضون ينفقون أكثر:

- من خلال الاندماج في عملية البيع.
- إظهار صورة منظمتي أمام العملاء الآخرين بأنها الأقوى في توفير الفرصة ولها القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير.

عدد المنسحبين صفر:

- كيفية تحقيق التميز في خدمة العميل.
- الإخراج الجيد للخدمة.
- سهولة الاستخدام

رضاء العميل:

رضاء العميل قد يكون هو عامل النجاح الأساسي في المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة بين المنتجين، ويعالج هذا الفيلم مفهوم التميز في خدمة العميل وكيفية إقناعه بالمنتج وخدمة ما بعد البيع والتعامل مع كافة أنماط العملاء والتغلب على المواقف الحرجة التي قد يتعرض لها مقدم الخدمة. كل هذا يطرحه الفيلم من خلال مشاهد تصويرية لتوضيح الفكرة وكيفية تطبيقها.

دروس مستفادة من قياس رضاء العملاء:

في ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى بعض الدروس الهامة والتي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها عند قياس رضاء العملاء هي كالتالي:

1- أن ما يشكل أهمية قصوى بالنسبة للعملاء لا يكون دائما ما تعتقده المنشأة أنه مهم أو ما تتوقعه.

2- إن رضاء العملاء قد لا يكون صحيحاً دائماً أو متسقاً مع الحقائق. إن ما يهم هو إدراكاتهم.

3- إن توقعات العملاء تتغير، فهم يفرضون مطالب أكثر، ولذا ينبغي على الشركة أن تبذل جهداً أكبر من أجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضاء العملاء وحسب، ولذلك فإن الحفاظ على أية مكاسب قد يكون صعباً بصفة خاصة.

4- المنافسون لا يظلون جامدين في مكانهم، حيث يحاولون هم أيضاً تحسين الأداء، ومن هنا يلزم ممارسة الابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أداء الشركة وأداء منافسيها حسبما يدركها ويقيسها العملاء.

5- قد لا يعلم العملاء أن تغييرات داخلية قد أدخلت بالفعل ونتج عنها تحسين عملية أو إجراء ما، ومن هنا يلزم إبلاغ العملاء بها حتى لا يعتقدون أن الوضع الراهن ما يزال قائماً أو جامداً.

6- لا يكون السعر هو العامل الأهم دائماً عند اتخاذ قرارات الشراء.

الفصل التاسع

قسم خدمة العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **قسم خدمة العملاء.**
- **النظام الفعال لخدمة العملاء.**
- **خصائًص العاملون الذين يقدمون سلع أو خدمات متميزة.**
- **خاتمـة.**

9

الفصل التاسع

قسم خدمة العملاء[*]

مقدمـة:

تلجأ الشركات والمؤسسات التي تأخذ بفلسفة التركيز على المستهل إلى الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات ذات الاتجاهين، ومن أهم هذه الاتصالات «خدمة العملاء» والتي تُعد عنصراً أساسياً في تأكيد علاقة المستهلك بالشركة ومنتجاتها بعد إتمام عملية الشراء. وليست كل الشركات تخطط لوظيفة خدمة العملاء بنفس الأسلوب، فالبعض يجعلها وظيفة متصلة بذاتها، والبعض الآخر يخطط لها ضمن برنامج الاتصال التسويقي المتكاملة (Smith & Taylor, 2003, p. 609).

ويمكن القول إن تأسيس نظام فعّال لخدمة العملاء يضمن لمنشآت الأعمال ميزة تنافسية قوية في السوق بلا أدنى شك. ولا تقتصر الخدمة الفعّالة للعملاء على مجرد التحدث مع العملاء بلطف والابتسام في وجوهم بأدب جم، وإنما تعني أيضاً تسخير نظام المعلومات بالمنشأة لخدمة طلبات العملاء واحتياجاتهم والرد على استفساراتهم عندما يريدون وبطريقة تجعل الحصول عليها سهلاً وسريعاً، علاوة

(*) المصدر الرئيسي:شيماء السيد سالم (2006).

على ذلك ينبغي أن يساهم نظام المعلومات في حل مشاكلهم في الحال دون تسويف أو إبطاء أو تكاسل.

قسم خدمة العملاء:

وخدمة العملاء نظرياً وعملياً هي وظيفة كل مسئول وموظف داخل المؤسسة إلا أن قسم خدمة العملاء له مسئولياته المحدد مثل الإجابة عن تساؤلات واستفسارات المستهلك والاستماع إلى شكواه وحلها. ففي دراسة أجريت عام 2001 على 465 مفردة من المستهلكين أجرتها وكالة إعلانية أمريكية كبرى، ومن أهم هذه العوامل أسلوب الشركات في التعامل مع شكاوى ومشكلات المستهلكين وكيفية الرد على تساؤلاتهم واستفساراتهم، وجاء هذا العامل بإجماع 85% من أفراد العينة. ومن أهم مسئوليات ووظائف قسم خدمة العملاء داخل الشركات والمؤسسات هو الرد على شكاوى واستفسارات المستهلكين. وتُعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاتصال لهذه الشركات والمؤسسات.

فعلى سبيل المثال وجدت خطوط الطيران البريطانية أن العملاء الذين لديهم مشكلات أو شكاوى ولا يسمحون للشركة بالإطلاع عليها والتعامل معها يصبحون غير راضيين عن أداء الشركة ويتجهون لشركات أخرى منافسة. وعلى العكس أتضح أن الأفراد الذين يشركون الشركة في مشكلاتهم ويناقشونها ويتوصلون معها إلى حلول مرضية يحافظون على استمرار علاقاتهم بالشركة. وبذلك فإن قسم خدمة العملاء الجيد يستطيع أن يحتفظ بالعميل أو المستهلك من خلال حرصه على إقامة حوار متبادل (Duncan, 2002, p. 610).

وفي أحيان كثيرة يتحول غضب واستياء المستهلك من الشركة إلى ولاء وارتباط شديدين، وذلك إذا وجد أن الشركة تهتم بشكواه أو مشكلته وتعمل على حلها.

وهنا يشعر المستهلك أو العميل بالثقة والاطمئنان من أن أي مشكلة أخرى قد تواجهه سيجد من يتولاها ويحلها وسيجد من يرد على أسئلته واستفساراته.

والدور الآخر لخدمة العملاء هو الاستفادة من رجع الصدى القائم من المستهلك. فوظيفة خدمة العملاء تعطي الفرصة للمستهلكين والعملاء لإقامة حوار مع الشركة وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه عند التخطيط لاستراتيجية الاتصال التسويقي المتكامل. فرجع الصدى هنا يحدد مزايا ونقاط القوة في المنتج للتأكيد عليها في هذه الاستراتيجية وأيضاً يوضح السلبيات للعمل على التغلب عليها وتفاديها.

النظام الفعّال لخدمة العملاء:

1- مساهمة نظام المعلومات الإدارية بطريقة فعّالة في حل مشكلات العملاء وتحديد احتياجاتهم الدورية من السلع والخدمات وتجهيزها لهم بحيث يحصلون عليها بسهولة ويسر.

2- تشجيع المستهلك على التحدث عن مشكلته وتسهيل عملية الاتصال بالشركة وقسم خدمة العملاء وجعل هذا الاتصال متاحاً في أي وقت، من خلال تقديم خدمة الرقم المجاني والإعلان عنه في كل الرسائل الاتصالية للشركة، وكذلك رقم الفاكس والبريد الإلكتروني للشركة وعنوانها، فالشركة قد تعطي انطباعاً سلبياً عنها إذا فشل المستهلك في الوصول إليها.

3- قياس جودة الخدمة واستقصاء آراء العملاء حولها بصورة دورية وإبلاغ الموظفين بالنتائج وبالإجراءات الواجب اتخاذها من جانبهم لتصحيح الوضع وتحسين مستوى الخدمة المقدمة منهم لعملائهم. وتذكير جميع الموظفين على الدوام بأن العملاء هم في النهاية الطرف الهام الذي يحكم على جودة الخدمة وأن على

الموظفين أن يسألوا العملاء دائماً عن رأيهم في مستوى الخدمة المقدمة وكيف يريدونها أن تكون.

4- إلمام موظفي خدمة العملاء بالمعلومات الأساسية عن منتجات الشركة وأهم النقاط التي قد يسأل عنها المستهلك والاهتمام بعمل برنامج تدريبي شبه دوري لهم لتعريفهم بمنتجات الشركة ومزاياها وكيفية استخدمها وغير ذلك من المعلومات التي قد يستفسر عنها المستهلك.

5- ألا تقتصر الإدارة على ذكر السلبيات في أداء الخدمة وإنما ينبغي عليها أيضاً أن تؤكد على الإيجابيات وأن تكافئ الموظفين الأكفاء الذين يتفوقون في أداء الخدمة، لأن ذلك يعزز من سلوكهم الإيجابي في المستقبل ويجعلهم يحرصون على المحافظة على مستواهم البارع في الأداء. ولا يجب أن تقتصر المكافأة على الجانب المادي فقط، وإنما يجب أن تشتمل أيضاً على المكافآت المعنوية مثل منحهم إجازات إضافية وجوائز عينية وشهادات تقدير وكتابة مقالات عنهم في النشرة الشهرية الداخلية للشركة وكتابة خطابات شكر لهم وما إلى ذلك.

6- أن يتوافر لدى موظفي خدمة العملاء مهارات التعامل مع الجمهور من المستهلكين والعملاء، خاصة وأنهم عادة ما يتعاملون مع أشخاص غاضبين أو مستاءين. لذا لابد أن يتصفوا بالخبرة والمرونة والقدرة على الاستماع والتعاطف مع المستهلك، كما لابد أن يكن لديهم اتجاه إيجابي نحو الشركة وما تقدمه من منتجات.

7- لابد أن يكون لدى فريق خدمة العملاء سلطة التعامل مع مشكلات المستهلكين والتفويض بذلك، كما لابد من تدريبهم على الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف المختلفة.

8- إشراك موظفي خدمة العملاء في مناقشة شكاوى العملاء وأسباب عدم رضاهم

وتشجيعهم على اقتراح الحلول المناسبة لها واقتراح الوسائل والطرق الملائمة لتحسين نظام الخدمة بالشركة. وذلك من خلال الاستقصاء وعن طريق عقد جلسات معهم يحضرها المديرون المسئولون.

9- تحديد السلوكيات المتوقعة من موظف الخدمة تجاه كل من العملاء وزملائهم في العمل بوضوح. فمثلاً تتوقع إدارات المنشآت الغربية واليابانية من موظف الخدمة أن يبتسم في وجه العميل الذي جاء عليه الدور لخدمته ثم يخاطبه قائلاً «كيف حالك اليوم يا سيدي»، وفي نهاية التعامل معه من المتوقع أن يقول له «أتمنى لك يوماً سعيداً أو ليلة سعيدة».

10- شرح أهمية تقديم خدمة ممتازة للعملاء ليس فقط من أجل الشركة ولكن أيضاً من أجل رفاهية المجتمع ككل، وتوضيح ما تفعله الشركة لجعل حياة الناس أفضل وأيسر وأحسن حالاً، وما تضيفه منتجات وخدمات الشركة من منافع للعملاء، وربط ذلك كله بأسباب تحقيق خدمة ممتازة للعملاء.

11- وضع نظام يتم من خلاله إعلام من المجتمع الداخلي والمجتمع الخارجي للشركة بالخدمة الممتازة التي يقدمها موظفوها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاحتفالات الدورية بالموظفين المثاليين وحفلات التكريم والشعارات واللافتات الدالة على تغلغل ثقافة وقيم خدمة العملاء بالشركة، ويمكن تعزيز ذلك بتصنيع أكواب أو أقلام خاصة مطبوع عليها اسم الشركة وشعارات خدمة العملاء مع استغلال كل فرصة ممكنة لتوسيع نطاق الدعاية عن الخدمة الممتازة بالشركة من خلال أنشطة العلاقات العامة بها.

12- تلقين الموظفين المعينين حديثاً بالشركة ثقافة الخدمة وتدريبهم عليها بمجرد تعيينهم. فمثلاً تعتبر شركة والت ديزني على قمة الشركات التي تقوم بهذا النشاط، حيث يحضر كل المعينين حديثاً بها برنامجاً تدريبياً إلزامياً يشرح لهم تاريخ الشركة

الطويل في إرضاء العملاء وكيف أن علاقة الشركة بالعملاء هي عمودها الفقري. وهذا النوع من البرامج التدريبية التي يبدأ بها عمل كل الموظفين المعينين حديثاً هو مفتاح النجاح لجهود خدمة العملاء في أية شركة.

13- تنمية روح الفريق بين موظفي الخدمة وتشجيعهم على التعاون معاً من أجل أداء الخدمة بكفاءة وسرعة عاليتين. من خلال تذكيرهم أن أداء كل منهم يؤثر في أداء الآخرين، والتأكيد على أهمية خدمة العميل الداخلي «أي زميل العمل» وأن القصور في خدمة زملاء العملاء سيؤدي حتماً إلى قصور أكبر في خدمة عملاء الشركة الخارجيين. أي أن خدمة العملاء هي مسئولية جميع الموظفين بالمنشأة، وليست فقط مسئولية موظفي قسم خدمة العملاء بها.

14- وضع سياسات صديقة للعملاء تبين مدى اهتمام الشركة بهم وإلغاء كل السياسات المتشددة والتي تغرق العملاء في روتين عقيم.

15- نقل أي موظف لا يبدي السلوكيات الضرورية المطلوبة منه لإرضاء العميل إلى وظيفة أخرى، فلا يجب أن تسمح الشركات لبعض موظفي الخدمة بالبقاء في وظائفهم في الوقت الذي لا تتناسب قدراتهم وإمكانياتهم وصفاتهم الشخصية مع متطلبات هذه الوظيفة.

16- يجب أن تكون الإدارة العليا أولاً وأخيراً مؤمنة بأهمية خدمة العملاء وقادرة على بث هذه الروح في التنظيم كله ومستعدة لتخصيص الموارد اللازمة لها، ولا تدخر أي جهد في تعبئة كل العاملين بالشركة وتحفيزهم للعمل سوياً من أجل إرضاء العملاء، وعلى كل فرد داخل الشركة «ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل عامل في الشركة» أن يقتنع ويؤمن بأنهم جميعاً يعملون من أجل العميل النهائي.

ويمكن القول بأن المبيعات والخدمة وجهان لعملة واحدة، فبينما يُعد البيع الشخصي مهماً فإن خدمة العميل أكثر أهمية بلا شك، وذلك هو الوضع في العديد

من استراتيجيات التسويق لمنشآت الأعمال. فالبيع الشخصي يجذب للشركة مجموعة من العملاء الجدد إلا أن الخدمة الشخصية الجيدة هي التي تجعل هذه الشركة تحتف بهؤلاء العملاء، فإذا لم تكن الشركات والمنشآت قادرة على الاحتفاظ بعملائها الجدد فليس هناك ما يدعو لاجتذابهم من الأصل.

خصائص العاملون الذين يقدمون سلع أو خدمات متميزة(*):

تختلف خصائص العاملين الذين يقدمون سلع أو خدمات متميزة، عن أولئك الذين يقدمون سلع أو خدمات عادية أو غير ناجحة. أنظر إلى هذه الخصائص وحدد ما الذي يتوافر منها لديك وما الذي يجب أن تكتسبه.

السلع أو الخدمات الممتازة يتميز العاملون هنا بما يلي:	**السلع أو الخدمات الفاشلة** يتميز العاملون هنا بما يلي:
1- الاتجاهات الإيجابية.	1- الاتجاهات السلبية.
2- التفاؤل والابتسام.	2- الاكتئاب والغضب.
3- الاستمتاع بخدمة الآخرين.	3- خدمة الآخرين هم ثقيل.
4- حب العمل مع الآخرين ولأجلهم.	4- العمل وحدهم، وتفضيل التعامل مع الأوراق وليس الناس.
5- مركز الاهتمام هو العميل وليس أنفسهم.	5- يرغبون أن يكونوا هم أنفسهم مركز الاهتمام.
6- الطاقة المتجددة والسرعة.	6- إيقاع العمل عندهم بطئ مسترخ.
7- التركيز على العلاقات الإنسانية.	7- الجوانب الفنية أهم من رضاء العميل.

(*) المصدر: بميك: البرنامج التدريبي تنمية مهارات مديري الفروع (2006).

8- المرونة.	8- النظام والتقييد بما هو «محدد».
9- التطلع لاكتساب خبرات جديدة ومتنوعة.	9- لا يهمهم اكتساب خبرات جديدة.
10- لا يتضـايقون مـع التكليفـات وزيـادة توقعات العميل.	10- يضيقون بطلبات العملاء وإلحاحهم.
11- العميل على حق هو شعارهم.	11- يجب أن يعرف العميل أن الموظف عـلى حق.
12- يبحثـون لمؤسسـاتهم الرقـي والتنـافس والمركز القوي.	12- لا يهمهم تقدم شركاتهم.
13- دوافع متنوعة وعالية.	13- دوافع متوسطة، طموح قليل.
14- فهم أهداف شخصية.	14- أهـدافهم تقليديـة متواضـعة (المتـاح، الممكن).
15- يوجهـون طاقـاتهم لتحقيـق أهـداف مؤسساتهم.	15- يبذلون الجهد (المعقول) الـذي يحسـنهم في عيون رؤسائهم.
16- الاستماع إلى نواحي النقد.	16- يرفضون النقد.
17- يعملون في فريق.	17- يفضلوا العمل وحدهم.
18- يتقبلون التحدي ومنافسة الآخرين.	18- يخافون من المنافسة.
19- التطوير الدائم لأسلوب العمل.	19- الأسلوب الحالي هو أفضل الأساليب.
20- يعـاملون العمـلاء كأصـدقاء، ضـيوف ويسعدهم رضاءهم.	20- لا مبالاة.

خاتمـة:

يؤكد باول ر. تيم B. R. Team أنه سواء شئت أم أبيت فإن خدمة العملاء تمثل مجال المنافسة في القرن الحالي بل إنها ستظل الفيصل في هذه المنافسة، إن أغلب الناس يقبلون أو على الأقل يتملقون الفكرة التي تقول: «إن العميل هو الرئيس». ونحن نقول أن العميل دائماً على حق وأن العميل هو سبب وجودنا كمؤسسة. لكن تحديات الإدارة تكمن في ترجمة هذه الشعارات إلى أفعال تحمل هذه المشاعر والآراء والأهم أن يدرك العملاء ذلك.

وحتى عندما يدرك الرؤساء أهمية خدمة العميل فإنهم يواجهون صعوبة من جمع العاملين الذين يتصلون مباشرة بالعملاء يفعلون ما يريده هؤلاء العملاء وتصبح المشكلة أكثر تعقيداً عندما نرى أقل العاملين أجراً وأقلهم تدريباً هم غالباً الذين يواجهون العميل كل يوم.

إن عملية الطعام السريع التي تكلف ملايين الدولارات مثلاً تصنع نجاحها من أيدي مراهقين يتقاضون أدنى الأجور وهم الذين يتلقون طلبات الزبائن ويقدمون الطعام، وصورة البنك الذي يملك بلايين الدولارات يشكلها في عقل العميل أمين الصندوق الذي يتعامل مع الإجراءات اليومية. والوكالة الحكومية يحكم عليها غالباً من يستقبل المراجعين ومن يرد على الهاتف أو يحي العملاء، ويمكن إرجاع كثير من الانتقادات التي توجه للبيروقراطيات الحكومية إلى مواقف أو اتجاهات موظف الاستقبال هذا ويمكن أن تفسد صفقات مهمة بسبب انتهاجه لمبدأ خاطئ.

وبصرف النظر عن مسمى وظيفتك أو مركزك أو خبرتك تذكر أن مهمتك الأولى دائماً جذب وإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم. إن ذلك يوجب على الشركات التركيز على سبعة مجالات إستراتيجية هي:

1- استيعاب فرص بناء ولاء العميل.
2- تحديد تحولات العميل أو عزوفه.
3- استرداد العملاء غير الراضين.
4- إعطاء العملاء أهمية استثنائية.
4- إعطاء العملاء معلومات أفضل.
5- إظهار شخصية مبهجة وإيجابية للعملاء.
6- جعل تجربة العملاء مربحة ومناسبة.

الفصل العاشر

إستراتيجية إدارة علاقات العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **لماذا تعتبر إدارة علاقات العملاء هدفاً استراتيجياً؟**
- **الشركات الذكية.**
- **الشركات التي لا تستخدم نظام إدارة علاقات العملاء.**
- **أصول الشركات.**

الفصل العاشر
استراتيجية إدارة علاقات العملاء(*)

مقدمـة:

الشركات في حاجة إلى توفير الخدمات عبر قنوات متعددة بما في ذلك الهاتف، البريد الإلكتروني، الإنترنت، مراكز الاتصال والأجهزة المحمولة وذلك بهدف إرضاء العملاء والمحافظة عليهم، ويعتقد الخبراء أن ذلك هو التوجه الجديد في إستراتيجية علاقات العملاء ولسنوات القادمة.

إدارة علاقات العملاء لم تكن مجرد أداة في آلية تطوير المبيعات ولكنها أتاحت للشركات مجالاً أوسع بمقدار 360 درجة لرؤية احتياجات العملاء.

الشركات في حاجة إلى فهم احتياجات العملاء ونشر هذا المفهوم داخل المؤسسة بهدف تسويق وبيع وتقديم الخدمات للعملاء من خلال تطبيق إستراتيجية علاقات العملاء، ولكي يتم تطبيق هذا المفهوم بنجاح فعلى الشركات أن تعمل على دمج الأنشطة الرئيسية والأنشطة المعاونة، بحيث لا يكون هناك ازدواجية داخل الشركة.

(*) المصدر: مجلة أجنحة عمان (2008).

لماذا تعتبر إدارة علاقة العملاء هدفاً استراتيجياً؟

على الرغم من أنه لا يمكن القول بأنها يمكن أن تساعد في تلافي كافة الآثار السيئة الناجمة عن التباطؤ الاقتصادي، فإنه يمكن أن تساعد على تعظيم قيمة العميل. تباطؤ الاقتصادي يعني أن العملاء ينفقون أقل ولكن من أهم الأهداف الأساسية لإدارة علاقات العملاء هو الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وبذلك يمكن للشركة أن تحقق مكاسب إجمالية. التركيز على العميل يساعد بوجه خاص في الحالات الصعبة، لأن كافة العملاء ليسوا متساوون في الأهمية.

في أي قاعدة للتعامل مع العملاء، فإنه في حكم المؤكد وجود بعض العملاء الذين يميلون إلى صرف مبالغ أكبر للحصول على خدمات أفضل والتي من المرجح أن تعود على الشركة في صورة أرباح.

الشركات الذكية:

لهذا، فإن الشركات الذكية هي التي تعمل على تنمية أنشطتها من خلال إدارة علاقات العملاء، بحيث تحصل على أقصى فائدة ممكنة من كل عميل.

إذا كنت تعرف عملائك وتوقعاتهم واختلافات أذواقهم سواء من حيث القيمة أو الإيراد و / أو احتمالات الربح، فإنه من المنطقي أن تركز على أولئك الذين هم على الأرجح مصدراً لأكبر قدر من الأرباح.

الشركات الذي لا تستخدم نظام إدارة علاقات العملاء:

بينما تقف الشركات التي لا تستخدم نظام إدارة علاقات العملاء عاجزة عن معالجة هذه الحقيقة، فإن الشركات التي تقوم بتصنيف العملاء ثم تخطط لعملياتها

التسويقية طبقاً لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، يمكن أن تنجح في تطور أعمالها التجارية بأقل قدر من التكلفة ببساطة، وذلك من خلال تقليل أعداد العملاء الغير مربحين والذين من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية يمكن تحديدهم ومعرفته بكل سهولة، ثم التركيز على جذب العملاء الأكثر ربحية.

إن ذلك يبدو أمراً غير مألوف للشركات التي تبني المبدأ المطبق أو الذي أسيء تطبيقه وهو «العميل هو الملك»، وهو لايزال كذلك، ولكن في هذه المرة فعلى الشركات التدقيق في اختيار ملوكها.

عادة ما تتطلب مثل هذه المشاريع استثمارات ضخمة فما العمل؟ إذاً فما هو العمل؟، إذا تيقنت الشركة أن إدارة علاقات العملاء أمراً هاماً، بيد أن التمويل غير متاح لتقديم منتجات عالية الجودة لجذب هذه النوعيات من العملاء، فإن أحد الطرق الممكنة للمضي قدماً هي في إتباع «استراتيجية استخدام الأموال الاحتياطية». إن ذلك يتطلب التفكير في تناول إستراتيجية علاقات الزبائن كإستراتيجية تجارية شاملة وأحد الطرق لتمويل ذلك هو خلق كفاءات تشغيلية في جزء آخر من الأعمال التجارية على سبيل المثال في مجال الأنشطة المعاونة.

أصول الشركات:

الشركات بحاجة إلى تصنيف أصولها في فئتين: أصول إستراتيجية وغير إستراتيجية. الأصول الإستراتيجية هي الأصول الحيوية للتنمية المستقبلية وضمان تحقيق النجاح للأعمال التجارية. إن ذلك لا يعني أن الاستثمارات الغير إستراتيجية غير هامة، ولكنها ببساطة تعني أنها تمثل فرصة أكبر لتحقيق منفعة ممكنة من رأس المال.

الأصول الإستراتيجية توفر فرص النمو في الأوقات الجيدة وتقف كعازل ضد الفساد وتستثمر في مجالات هامة تحدد العلاقات مع العملاء وتفعيل قوة المبيعات وتنشيط العمليات التسويقية ودعم مراكز التفاعل والاتصالات مع العملاء في حين أن الاستثمارات الغير إستراتيجية قد تتضمن الأنشطة المعاونة وتحديث الأنظمة القديمة و/أو أي أنشطة أخرى ثانوية تتم داخل الشركة.

وبعد إتمام هذا الفصل بين الأنشطة فإنه يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لتقليل التكلفة في هذه المجالات غير الاستراتيجية من أجل تحرير رأس المال وضمان الاستفادة منه في تقنية المعلومات وفتح مجالات أوسع للتعامل مع العملاء المستهدفين.

الفصل الحادي عشر

نموذج جودة الخدمة

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **نموذج جودة الخدمة.**
  - **أولاً: متلقي الخدمة.**
  - **ثانياً: مفهوم الخدمة.**
    - **خصائص الخدمة.**
    - **أبعاد الخدمة.**
    - **ما هي جودة الخدمة أو المنتج؟**
    - **لماذا الاهتمام بجودة الخدمة أو السلعة؟**
    - **مستويات الخدمة.**
    - **قواعد الخدمة.**
    - **خصائص الخدمة المتميزة**
  - **ثالثاً: مقدم الخدمة.**
  - **رابعاً: مكان تقديم الخدمة.**
  - **خامساً: المنظمة التي تقدم الخدمة.**
    - **متطلبات تحقيق أهداف المنظمة التي تهتم بالعميل.**
- **استقصاء: قياس جودة الخدمة.**
- **قائمة مراجعة يسترشد بها عند قياس جودة الخدمات الاجتماعية.**

مقدمـة:

تعتبر الجودة في عالمنا المعاصر هي الشغل الشاغل لكل الإدارات العليا في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها وربما كانت السمعة التي تحظى بها الشركات اليابانية والألمانية مثلاً من حيث جودة منتجاتها هي التي تعطينا دليلاً حياً على أهمية الجودة في الإدارة.

هذا ولقد عرفت هيئة المواصفات البريطانية (BST) Standards Intuition الجودة بأنها «مجموع صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية». وتعرفها المنظمة الأوروبية لضبط الجودة European Organization for Quality (E.O.Q.C.) على أنها «مجموع الملامح المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات التي تعتمد على قدرها على إشباع حاجات العملاء» (سواء المستهلكين للسلع أو المستفيدين من الخدمات).

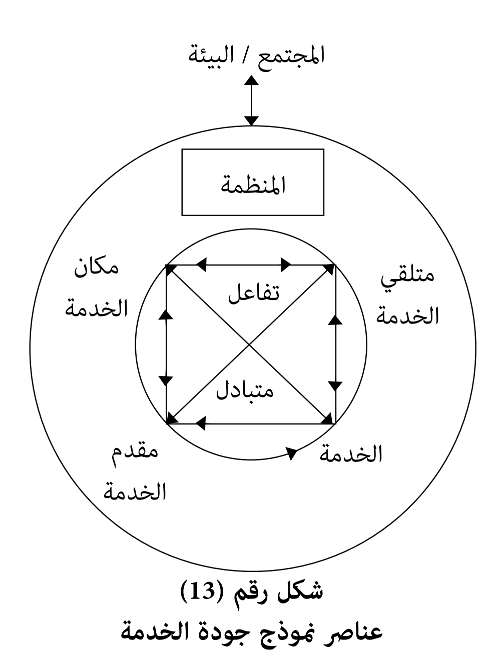
بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمة تهدف إلى تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تلبي وتشبع حاجات المستفيدين والطالبين لهذه الخدمات..

والفصل الحالي يهدف إلى رصد خصائص الخدمة المتميزة، ثم يحاول المؤلف وضع

نموذج مبسط يلقي الضوء من خلاله على الأضلاع الرئيسية لعملية جودة الخدمة ألا وهي:

1- متلقي الخدمة.
2- الخدمة.
3- مقدم الخدمة.
4- مكان الخدمة.
5- المنظمة التي تقدم الخدمة.

نموذج جودة الخدمة:



شكل رقم (13)
عناصر نموذج جودة الخدمة

أولاً: متلقي الخدمة:

يُطلق على متلقي الخدمة مصطلحات متشابهة مثل: العميل / المنتفع / المستهلك / المريض / طالب الخدمة / المُراجع / ......

ولمتلقي الخدمة حاجات متعددة نذكر منها:

1- أن تعاملهم بكرامة واحترام.
2- أن تفي خدمات المنظمة أو المنشأة بتوقعاتهم.
3- أن يشعروا بالنجاح بعد تعاملهم معك.
4- أن يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها.
5- أن تعاملهم باعتبارهم متفردين.
6- أن تعاملهم مع صورتهم الذهنية عن أنفسهم.
7- أن تحترم وقتهم.
8- أن يشعروا أنك تقف إلى جانبهم.
9- أن توفر لهم معلومات واضحة.
10- أن تحقق لهم فوائد محددة من التعامل مع المنظمة.

نصائح هامة:

1- في اللحظة التي يقدم العميل فيها على التعامل معك كل ما يربطه بك هو أن عنده حاجات يرغب في إشباعها ولديه توقعات عن مستوى الخدمة يريدك أن ترقي على مستواها.

2- ولاء العميل لخدمتك الممتازة بطبيعته موقفي وهش وعابر، وبمجرد أن ينخفض مستوى خدمتك له عن مستوى توقعاته سيتخذ قراره الفوري بالتحويل إلى منظمة أخرى ليشبع حاجاته ويلبي توقعاته.

3- ما تعتبره أنت «امتياز» في الخدمة في لحظة معينة يفقد قيمته بمجرد أن يستهلكه عميل فيصبح ضمن خبراته وتوقعاته ويدخل بعد قليل في عداد الخدمة «العادية». والعميل لا يحب الخدمة العادية بل يفضل الخدمة الممتازة.

ثانياً: مفهوم الخدمة Service

- الخدمة هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجانا أو نظير مبلغ من المال.
- تلبيتها لحاجاته وتوقعاته.
- الخدمة هي تلبية سكان المجتمع.
- الخدمة هي سلوكيات إيجابية وإجراءات عديدة لتحقيق منفعة أو عدة منافع من خلال متطلبات سكان المجتمع.
- الخدمة هي المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنظمة لعملائها سواء بمقابل أو من غير مقابل أو نظير رسوم رمزية.

خصائص الخدمة:

تتصف الخدمات بعدة خصائص منها:

1- غير ملموسة (لا يمكن إدراكها ماديا).
2- متعددة.
3- متنوعة.
4- لا يمكن تخزينها.
5- غير قابلة لإعادة تداولها والانتفاع بها مرة أخرى، فهي تستهلك بمجرد تقديمها للعملاء.
6- مرنة (يتقلب الطلب عليها طبقاً لعوامل الموسمية والدورية).
7- غير قابلة للاستعداد والفحص بعد إنتاجها وتقديمها للعميل.

8- لها شروط للحصول عليها.

9- لابد من وجود حاجة إليها لتقديمها.

10- لابد من وجود أشخاص لتقديمها.

11- الخدمات لا تنفصل عن مقدمها، بينما السلع يمكن أن تنتج وتوزع وتستهلك في أماكن أخرى.

12- الطلب على الخدمات يتولد من مدى الثقة في مقدمها، فمثلاً تستمد المستشفى كيانها وأهميتها من عناصر الثقة التي يوليها المرضى لأطبائها وهيئة التمريض بها.

أبعاد الخدمة:

هناك وجهان أساسيان لخدمة العملاء هما:

1- **البعد المادي للخدمة:** السلعة أو الخدمة ذاتها، سعرها، شكلها، حجمها، قوتها، سعتها، لونها، مستواها، تغليفها، تسليمها، توزيعها، بالإضافة إلى الإجراءات المكتبية والنماذج المستوفاة التي تصاحبها.

2- **البعد الشخصي للخدمة:**

- مستوى المعلومات عند العاملين.
- مهارات العاملين.
- اتجاهات العاملين بالنسبة لأنفسهم ومؤسستهم والسلعة أو الخدمة وبالنسبة للمستهلكين.

وعلى كل مؤسسة أن تقرر ما إذا كانت ستعتمد على النواحي المادية أو النواحي الشخصية في الخدمة، وفي أغلب الحالات نجد أن المديرين يميلون لإعطاء النواحي المادية الأسبقية الأولى بينما أن المستهلكين من الناحية الأخرى يميلون إلى تقدير النواحي

الشخصية للخدمة، وليس معنى هذا إهمال اللمسات الشخصية في الخدمة، ولهذا كان من الضروري الالتفات إلى كل من الناحيتين المادية والشخصية في الخدمة.

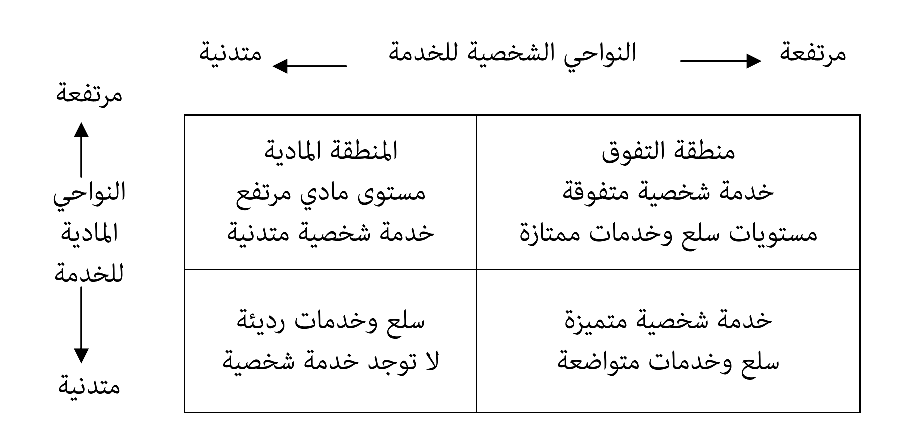
ما هي جودة الخدمة أو المنتج:

يمكن أن نعرف جودة الخدمة أو المنتج ببساطة في الآتي:

- الجودة هي التوافق مع المواصفات Conforming to requirement.
- الجودة هي الملاءمة لأغراض الاستخدام .....Fitness for use.
- الجودة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء.

وتتحدد مدى جودة الخدمة على أساس إدراك الجمهور، وما يطلق عليه العلاقة بين التوقع والإدراك.

- مستوى الخدمة يختلف من جهة لأخرى ومن خدمة لأخرى، ففي الفنادق قد يعني المستوى غرف واسعة / حداثة أو قدم السجاجيد / نوع المفروشات / راحة السرير. بينما أن الخدمة في البنوك تعني تنوع الخدمات - مستوى الخدمة، بينما الخدمة في شركات الطيران تعف العديد من الخطوات التي تبدأ باستقبال الراكب عند إصدار التذكرة ثم تمر بمراحل عديدة في المطار ونوع الخدمة وسرعتها وجودتها على الطائرة.... وهكذا.
- الملائمة للاستخدام تعني إلى أي حد قد أشبعت هذه الخدمة أو السلعة احتياجات العميل اعتماداً على خصائصها وما هو متوقع منها.
- التماسك يعني مدى توافرها واحتفاظها بمستواها المتوقع منها على مدى فترة من الزمن، ولذلك فإن هذا العامل بالذات (التماسك) يمكن قياسه بطريقة أكثر دقة في السلع المصنعة عن الخدمات.



شكل رقم (14)
النواحي الشخصية والمادية للخدمة

لماذا الاهتمام بجودة الخدمة أو السلعة؟

يمكن رصد الأسباب التالية وراء الاهتمام بجودة الخدمة أو السلعة:

1- المحافظة على استمرار العملاء الحاليين.
2- كسب عملاء جدد.
3- تحسين سمعة المنظمة.
4- تحسين سمعة الخدمة أو السلعة.
5- القدرة على التنافس.
6- تجنب شكاوى العملاء في المستقبل.
7- كسب رضاء العميل عن الخدمة والمنظمة.
8- الحصول على ولاء العميل.
9- تسهيل عمل فريق تسويق الخدمة أو السلعة.

10- تسهيل عمل فريق بيع وتقديم الخدمة أو السلعة.
11- تخفيض تكلفة العمليات.
12- زيادة الإنتاجية.
13- مواجهة الضغوط التنافسية.

مستويات الخدمة:

يمكن تحديد أربعة مستويات متدرجة للخدمة التي تقدم للعملاء، هي كالتالي:

1- المستوى الأول: الخدمة الأساسية.
2- المستوى الثاني: الخدمة المتوقعة.
3- المستوى الثالث: الخدمة المرغوبة.
4- المستوى الرابع: الخدمة غير المتوقعة.

وهناك من يحدد هذه المستويات بشكل آخر كالتالي:

1- المستوى الأول: مستوى خدمة العملاء.
2- المستوى الثاني: مستوى الخدمة المتميزة.
3- المستوى الثالث: مستوى إرضاء العملاء.
4- المستوى الرابع: مستوى الإبداع / الابتكار في تقديم الخدمة للعملاء.

قواعد الخدمة:

القاعدة الأولى: للعميل حاجات يسعى لإشباعها.
القاعدة الثانية: العميل يعتبر الخدمة سيئة إذا لم ترتقِ إلى مستوى توقعاته.
القاعدة الثالثة: العميل يعتبر الخدمة مرضية إذا صادفت مستوى توقعاته.
القاعدة الرابعة: العميل يعتبر الخدمة متميزة إذا فاقت مستوى توقعاته.

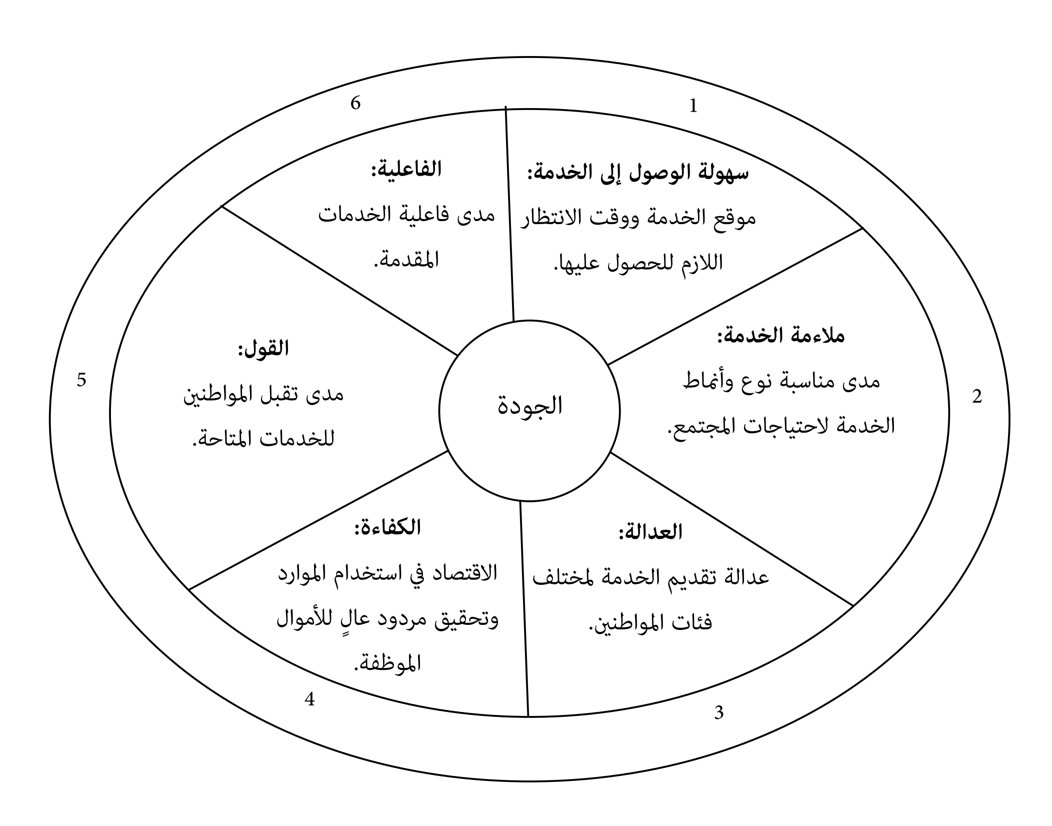
خصائص الخدمة المتميزة:

1- متوفرة (توفر الخدمة).
2- سعرها المناسب.
3- سهل الحصول عليها.
4- سهولة استخدامها.
5- إجراءات الحصول عليها واضحة.
6- إجراءات الحصول عليها معروفة.
7- شروط الحصول عليها غير متعسفة.
8- حديثة.
9- متطورة.
10- آمنة لمقدم الخدمة.
11- آمنة لمتلقي الخدمة.
12- آمنة للمجتمع.
13- السرعة في تقديم الخدمة.
14- مطلوبة (أي تلبي حاجة طالب الخدمة).
15- تتلازم ولا تنفصل عن جهة تقديمها.
16- مراعاتها لثقافة وديانة المجتمع.
17- ذات تكلفة مناسبة.

وتأكيداً على الخصائص السابق ذكرها، يرى ماكس ويل Max Well أن هناك ستة عناصر رئيسية مرتبطة بجودة الخدمات هي كالتالي:

1- **سهولة الوصول إلى الخدمة:** موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها.
2- **ملاءمة الخدمة:** مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لاحتياجات المجتمع.

3- **العدالة:** عدالة تقديم الخدمة لمختلف فئات المواطنين.
4- **الكفاءة:** الاقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق مردود عال للأموال الموظفة.
5- **القبول:** مدى تقبل المواطنين للخدمات المتاحة.
6- **الفاعلية:** مدى فاعلية الخدمات المقدمة.



شكل رقم (15)
العناصر الستة للجودة في الخدمات ذات الصلة بالمواطنين

وفي ضوء ما سبق يمكن الإشارة إلى أن متلقي أو طالب الخدمة يمكنه الحكم على مستوى جودة الخدمة المقدمة له من خلال العناصر التالية:

1- الفهم والمعرفة Understanding: العناية بفهم حاجات ورغبات طالب الخدمة.
2- الفورية Access: تقديم الخدمات في أسرع وقت ممكن في المكان المناسب.
3- المقدرة Competence: توفر القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لدى مقدم الخدمة.
4- الود والمجاملة Courtesy: توفير الاحترام والاعتراف والتقدير لطالب الخدمة.
5- الثقة Credibility: يجب أن يثق مقدم الخدمة في طالب الخدمة.
6- الاعتمادية Reliability: إمكانية تعويل طالب الخدمة على مستوى جودة الخدمة.
7- الأمان Security: أن تكون الخدمة خالية من العيوب والمخاطر.
8- الاتصال Communic: وصف الخدمة بلغة بسيطة واحدة ومفهومة.
9- التجسيد Tangible: التركيز على الجوانب الملموسة في تأدية الخدمة.
10- الاستجابة Responsiven: استجابة مقدم الخدمة بالسرعة وبالشكل المناسب.

ثالثاً: مقدم الخدمة

يقدم الخدمات فريق عمل Team Work كبير مكون من تخصصات مهنية عديدة مثل: مهنة الخدمة الاجتماعية، ومهنة الإدارة. ومن المهم أن يتم مراعاة اعتبارات عديدة في مقدم الخدمة نذكر منها:

1- أن يكون مؤهل بالتأهيل المناسب.
2- لديه المعارف والمهارات المناسبة لأداء وظيفته بكفاءة وفعالية.
3- وجود مقدم الخدمة في المواعيد المحددة.

4- الحصول على التدريب المناسب بشكل مستمر.
5- توفير الأدوات والوسائل التي يحتاجها مقدم الخدمة.
6- أن تكون سلوكيات مقدم الخدمة ممتازة.
7- التعاون والتنسيق مع فريق العمل.
8- لديه اتجاهات إيجابية نحو وظيفته والمنظمة والعملاء.
9- أن يحترم قيم وأخلاقيات المهنة.
10- أن يسترشد بمبادئ المهنة.

ولقد أثبتت كثير من البحوث والدراسات أن العملاء يتركون المنظمة التي يتعاملون معها إلى منظمات أخرى منافسة بسبب إهمال الجانب الإنساني في معاملة العملاء وقلة الاهتمام بهم من جانب مقدمي الخدمة.

ومن نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الشركة الأمريكية أمريكان اكسبريس عن أسباب ترك العملاء للمنظمات التي يتعاملون معها، نذكر:

- نسبة 46% من العملاء قالوا أنه تم إهمالهم
- نسبة 28% من العملاء قالوا لقد أهانونا.
- نسبة 8% من العملاء أشاروا إلى أسباب أخرى متنوعة مثل: الأسعار المرتفعة والشروط الكثيرة والصعبة وتدني مستوى المرافق.
- زيادة عدد شكاوى العملاء.
- زيادة الوقت المقرر لعمليات المساعدة ولحصول العملاء على الخدمات.
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.

رابعاً: مكان تقديم الخدمة

1- النظافة (النظافة من الإيمان).
2- الترتيب والتنظيم.
3- التهوية المناسبة.
4- الإضاءة الكافية.
5- المساحة المناسبة.
6- أماكن للراحة (مقاعد مناسبة والعدد الكافي).
7- دورات المياه النظيفة.
8- قلة الضوضاء والتشويش.
9- سهولة الحركة والدخول والخروج.
10- توفر التعليمات وشروط الحصول على الخدمات في المكان.

خامساً: المنظمة التي تقدم الخدمة

يمكن تلخيص ملامح المنظمة التي تقدم الخدمة من خلال عقد مقارنة بين مؤسسة تطبق فكر إدارة الجودة الشاملة ومؤسسة أخرى تقليدية:

م	مؤسسة تقليدية	مؤسسة جودة
1	هيكل هرمي يتصف بالجهود	هيكل مسطح مرن وبسيط
2	إبقاء الموضع القائم - عدم إصلاح ما لم ينكسر	التطوير المستمر - التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات كالوقاية خير من العلاج
3	جهود فردية (الأنا)	جهود مشتركة (نحن)
4	التدريب تكلفة	التدريب أصل واستثمار

5	علاقة تسلط وخوف	علاقة ثقة واحترام واعتماد متبادل
6	الرئيس حاكم رقيب	الرئيس مسهل وميسر
7	المراجع يحضر أكثر من مرة للحصول على الخدمة	العميل ضيف وزبون
8	مؤشرات أداء غير معروفة	مؤشرات أداء محددة

فعلى سبيل المثال فإن مؤسسة جودة الخدمات تعتبر العميل الراضي والسعيد بالخدمة وبالتعامل مع مقدمي الخدمة أصلاً هاماً من أصول هذه المؤسسة، فإذا أردت أن تشتري منشأة خدمية كعيادة طبية أو مطعم أو فندق أو مدرسة فسوف تجد نفسك مضطراً لدفع قيمة أكبر من قيمة الأصول والموجودات، وذلك لأن رضاء العميل يعتبر أحد حقوق الملكية. وإذا كانت أحوال المنشأة في تدهور وانحدار وتفقد عملاءها باستمرار، فسوف تدفع أقل مما لو كانت لديها قاعدة قوية من ولاء العملاء.

متطلبات تحقيق أهداف المنظمة التي تهتم بالعميل:

حدد برنامج تدريبي عن مهارات التعامل مع العملاء تم تقديمه بواسطة امديست مصر AMIDEAST Egypt متطلبات تحقيق أهداف المنظمة التي تهتم بالعميل في الآتي:

1- استراتيجية لتقديم الخدمة Strategy for Service
2- قيادة تمتاز بطابع التنسيق Facilitative Leadership
3- موظفو الشبابيك الأمامية يعتنون بالعميل Customer Oriented Frontline People
4- النظم الودودة مع العميل Customer Friendly Systems

1- **استراتيجية لتقديم الخدمة Strategy for Service**

- لقد اكتشفت المنظمات واخترعت أو طورت متميزة بشأن ما سيقومون به. ولذلك فإن استراتيجية تقديم الخدمة هذه تقوم على جذب انتباه الأفراد في المنظمة جميعها صوب الأولويات الحقيقية للعميل، وفي الحقيقة يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجية تحديداً للمهمة والرؤية اللتان تحفزان العاملين وتوحدان من اهتماماتهم، وكذلك تتضمن أهدافاً عامة تم التعبير عنها بشكل واضح من السهل قياسها وأهدافاً فرعية تنبع من المهمة والرؤية الخاصة بالفريق.

2- **قيادة تمتاز بطابع التنسيق Facilitative Leadership**

- يتفق المديرون في كل مستويات المنظمة على المهمة ويتصرفون وفقاً لها في كل فرصة تحين في كل من المنظمة.
- يعتبر المدير في قيادته على حسن التصرف الذي يقدمه لكي يقتدي به باقي المرؤوسين، فهم يتصرفون كقادة يمتازون بالتنسيق وهذا يعني أنهم يقدمون الخدمات إلى مرؤوسيهم حتى يجعلون من اليسير عليهم خدمة الزبون. يتصرف المديرون وفق ما يقولونه وبذلك يكتسبون المصداقية التي تدفع جميع العاملين إلى الاقتناع بما يقولونه لهم وينفذونه في الحال.

3- **موظفو الشبابيك الأمامية يعتنون بالعميل**

Customer Oriented Frontline People

- يشجع المديرون ذوو طابع التنسيق والتيسير ويساعدون الأفراد الذين يقدمون الخدمة ويحافظون على أن يظل الانتباه دائماً مركزاً على احتياجات العميل، ويعني هذا تقديم التدريب اللازم والمساعدات الأخرى المطلوبة من أجل جودة خدمة العميل.

ويعني كذلك المكافأة والتقدير للخدمات الأخرى المطلوبة من أجل جودة خدمة العميل. ويعني كذلك المكافأة والتقدير للخدمات العظيمة عند حدوثها. ويساعد كل هذا على خلق الإحساس بأهمية العميل. وبذلك يصبح العاملين في الخطوط الأمامية التي تواجه العملاء قادرون على التركيز في خدمة العميل سواء معرفة موقفه الحالي من الخدمة أو ماذا يفكر فيه وكذلك ما يحتاج. وهذا من شأنه أن يقود إلى مستوى من التجاوب والرغبة.

- في تقديم المعونة التي تجعل من الخدمة المقدمة أمراً ذا مستوى عال يؤثر على تحسين صورة المنظمة في ذهن العملاء ويدفعهم إلى الرغبة في الحديث عن ذلك للآخرين.

4- النظم الودودة مع العميل Customer Friendly Systems

- إن نظام توصيل الخدمة إلى العملاء يعتمد على وضع نظام يضمن اقتناع الذين يقومون الخدمة بأهمية العميل بنفس القدر الذي عليه أهمية. فكل السياسات والإجراءات والأساليب والعمليات الاتصالية والتسهيلات المادية، كل ذلك يتم تصحيحه لكي يقول للعميل «نحن هنا لتلبية احتياجاتك».
- وتحتاج المنظمات إلى استخدام خطط أداء فرق العمل والأساليب التي تقود إلى خلق نظم ودودة مع العميل تمتاز بالبساطة والوضوح والكفاءة.
- وتذكر زميلي العزيز دائماً.. أن كل شخص يمثل عميلاً لأشخاص آخرين داخل المنظمة وأن نظم الجودة تشجع وتسمح وتهتم بجودة الخدمة المقدمة.

أهم ما يميز المنظمة المهتمة بخدمة العميل:

1- نظام من الفرق المترابطة من أعلى المنظمة إلى أدناها.
2- ينفذ هذا النظام أفراد لديهم درجة عالية من المشاركة.
3- يقودهم قادة يمتازون بطابع التنسيق والتيسير والتوجيه في أداء العمل.
4- لديهم التزام بالمهمة المشتركة لضمان جودة خدمة العميل سواء كان هذا العميل داخلي أم خارجي.

وسوف يحس الأفراد بالتمكين Empowered إذا كان المدير يستخدم نمط من القيادة يتسم بطابع التنسيق أو التيسير ويعمل مثل هذا المدخل للقيادة على:

1- دعم العاملين في الصفوف الأمامية أو في شبابيك خدمة العملاء.
2- قبول العمل بروح الفريق بمثابة العمود الفقري لتحسين الخدمات وكيفية تقديمها.
3- استخدام أساليب الاتصال واتخاذ القرار التي تشرك الفريق كلية في عملية حل مشكلات الخدمة.
4- الإيمان بأن المشاركة تقود إلى الالتزام سواء الفردي أو الجماعي داخل الفريق بضرورة استمرار تقديم الخدمة الجيدة.

استقصاء

قياس جودة الخدمة

فيما يلي مجموعة من العبارات تتعقل بتقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة التي تعمل بها إلى عملائها ومدى اهتمام المنظمة بمشاعر العملاء نحوها كمنظمة تقدم لهم خدمات. ضع علامة (✓) بالمربع الذي يتفق مع رأيك الشخصي ومدى انطباقه على منظمتك.

م	العبـارة	دائماً 3	أحياناً 2	نادراً 1
1	يبدي رجال الإدارة العليا اهتماماً ملحوظاً بأهمية الخدمات التـي تقدم للعملاء.			
2	هناك مستوى معين من الخدمات لا يمكن النزول عنه ويقدم لكل العملاء بلا استثناء.			
3	اعتقد أن النظم والإجراءات المعمول بها في عملنا مناسبة للعملاء.			
4	النظم والإجراءات المعمول بها حالياً لخدمة العمـلاء ومـا يسـتجد عليها معلنه ومعروفة لجميع العاملين.			
5	من خلال ملاحظتي لزملائي ورؤسائي والعاملين معـي أشـعر أنهـم حريصون على تطبيق النظم والإجراءات بما يرضي العملاء.			
6	يحرص الرؤساء والزملاء على إعلام العملاء وتعريفهم بالتحسينات التي ندخلها على نظم وإجراءات الخدمة.			
7	تمثل القدرة أو الرغبة في خدمة العملاء ركناً أساسياً عنـد الترشـيح للتدريب أو الترقية.			

8	يكافأ العاملون الذين يقدمون خدمات متميزة للعملاء.			
9	تتم دراسة وفحص جميع الشكاوى التي نتلقاها من عملائنا بسرعة وبشكل مرضي.			
10	تصر إدارتنا على إشراك جميع العاملين المتصلين بالعملاء في تحديد مستوى جودة الخدمة.			
11	رغم ندرة الأخطاء التي تحدث مع العملاء إلا أن ما يقع منها تتم معالجته والاعتذار عنه.			
12	يسود الاعتقاد بين الزملاء أن اقتراحاتهم للتطوير والتحسين تلقى ترحيباً كبيراً.			
المجموع الكلي = ... درجة				

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 29-36 درجة فإن المنظمة التي تعمل بها تهتم بشكل كبير بجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها.

2- إذا حصلت على 20-28 درجة فإن المنظمة التي تعمل بها تهتم بشكل متوسط بجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها.

3- إذا حصلت على 12-19 درجة فإن المنظمة التي تعمل بها تهتم بشكل قليل/ منخفض بجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها.

قائمة مراجعة يسترشد بها عند قياس جودة الخدمات الاجتماعية

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
أولاً: أداء مقدمي الخدمة				
1	مؤهلات مقدمي الخدمة.			
2	معارف مقدمي الخدمة.			
3	مهارات مقدمي الخدمة.			
4	أخلاقيات مقدمي الخدمة.			
5	اتجاهات مقدمي الخدمة.			
6	أداء مقدمي الخدمة لأدوارهم.			
7	العمل كفريق.			
8	التدريب الذي يحصل عليه مقدمو الخدمة.			
المجموع الكلي = ... درجة				

تفسير الدرجات:

- 8 درجات: أداء منخفض.
- من 9 درجات إلى 16 درجة: أداء متوسط.
- أكثر من 17 درجة: أداء عال.

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
ثانياً: الأسلوب العلمي في تقديم الخدمة				
1	دراسة الحاجات.			
2	دراسة المشكلات.			
3	حصر الموارد.			
4	تحديد الجماعات المستهدفة (العملاء).			
5	تحديد الأولويات.			
6	القيام بالمتابعة والتقييم.			
7	القيام بالتقويم المطلوب.			
8	الاهتمام والاستفادة بالتغذية العكسية.			
المجموع الكلي = ... درجة				

تفسير الدرجات:

- 8 درجات: أسلوب منخفض.
- من 9 درجات إلى 16 درجة: أسلوب متوسط.
- أكثر من 17 درجة: أسلوب عال.

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	متميز 3	متوسط 2	ضعيف 1
ثالثاً: خصائص الخدمة				
1	مدى ملاءمة الخدمة لاحتياجات العملاء.			
2	مدى توافر الخدمة.			
3	تكلفة الخدمة.			
4	الخدمة حديثة/ متطورة.			
5	الخدمة متنوعة.			
6	الخدمة آمنة لمقدم الخدمة.			
7	الخدمة آمنة لمتلقي الخدمة.			
8	الخدمة تراعي ثقافة المجتمع.			
المجموع الكلي = ... درجة				

تفسير الدرجات:

- 8 درجات: خصائص منخفضة.
- من 9 درجات إلى 16 درجة: خصائص متوسطة.
- أكثر من 17 درجة: خصائص عالية.

ضعيف 1	متوسط 2	متميز 3	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	م
			رابعاً: إجراءات الحصول على الخدمة	
			سهولة الحصول على الخدمة.	1
			السرعة في الحصول على الخدمة.	2
			قلة إجراءات الخدمة.	3
			وضوح إجراءات الخدمة.	4
			إجراءات الخدمة مكتوبة.	5
			أخذ رأي العملاء في إجراءات الخدمة.	6
			إجراءات الحصول على الخدمة عادلة.	7
			الحرص على تحسين إجراءات الخدمة.	8
			المجموع الكلي = ... درجة	

تفسير الدرجات:

- 8 درجات: إجراءات منخفضة.
- من 9 درجات إلى 16 درجة: إجراءات متوسطة.
- أكثر من 17 درجة: إجراءات عالية.

م	أبعاد قياس جودة الخدمات الاجتماعية	الدرجة
أولاً	سهولة الحصول على الخدمة	.... درجة
ثانياً	السرعة في الحصول على الخدمة	.... درجة
ثالثاً	قلة إجراءات الخدمة	.... درجة
رابعاً	وضوح إجراءات الخدمة	.... درجة
المجموع الكلي =		**................. درجة**

تفسير الدرجات:

- من 32 درجة إلى 52 درجة: جودة الخدمات الاجتماعية منخفضة.
- من 53 درجة إلى 74 درجة: جودة الخدمات الاجتماعية متوسطة.
- من 75 درجة فأكثر: جودة الخدمات الاجتماعية عالية.

الفصل الثاني عشر

مهارات التعامل مع العملاء -1-

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **معوقات الاتصال الجيد بالعملاء.**
- **الوصايا العشر للاتصال الجيد مع العملاء.**
- **أسرع الطرق لتحسين مهارة وفن الاتصال بالعملاء.**
- **استقصاء: تقدير مهاراتك في الاتصال بالعملاء.**
- **مهارة الإنصات.**
- **عقبات الإنصات الجيد للعملاء.**
- **ما الذي تفعله لتستطيع الإنصات بشكل جيد؟**
- **استقصاء: هل أنت منصت جيد للعملاء؟**
- **مهارة الحديث.**
- **استقصاء: هل أنت متحدث لبق مع العملاء؟**
- **استقصاء: هل أنت متحدث جيد مع العملاء؟**

الفصل الثاني عشر

12

مهارات التعامل مع العملاء -1-

مقدمـة:

يقول جون دي روكفيلر: «إنني على استعداد أن أدفع مقابل اكتساب مهارة القدرة على التعامل مع الأشخاص أكثر من أي مهارة أخرى على وجه الأرض».

معوقات الاتصال الجيد بالعملاء:

- التسرع في الحكم أو التعليق على كلام العميل.
- استخدام عبارات النقد اللازم باستمرار.
- المقاطعة المستمرة عند الحديث.
- الغضب عند المقاطعة للاستفسار.
- التعالي عند الحديث.
- التهكم والسخرية.
- المجادلة خارج الموضوع.
- الأحاديث الجانبية.
- عدم متابعة العميل بالنظر.
- السيطرة على الحديث.

الوصايا العشر للاتصال الجيد مع العملاء:

1- خطط جيداً وحدد هدفك من عملية الاتصال مع العملاء.
2- حدد بدقة العميل أو العملاء المطلوب منك التحدث معهم.
3- اختر الظروف المناسبة لعملية الاتصال مع العملاء.
4- هيئ العلاقة بينك وبين العميل.
5- حدد وسيلة الاتصال المناسبة.
6- ضمن رسالتك منفعة تهم العميل.
7- ليكن اتصالك مع العميل وجهاً لوجه لتفادي سوء الفهم.
8- استخدام لغة بسيطة وواضحة.
9- كن منصتاً جيداً.
10- تابع ردود أفعال العميل.

أسرع الطرق لتحسين مهارة وفن الاتصال بالعملاء:

1- لا تقاطع العميل، دعه يتحدث بحرية.
2- لا تصرخ، ابق هادئاً وتوافق مع نغمة صوته.
3- لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ومفتعلاً، بل ركز اهتمامك على النتيجة.
4- لا تشكو بل توجه إلى العميل وتحدث معه لحل المشكلة.
5- لا تعتقد أنك عالم بشعور العملاء ومطالبهم، بل أسألهم عن ذلك.
6- لا تفترض أن العملاء يعملون بماذا تشعر وماذا تريد، بل عليك أن تعبّر عن نفسك لهم.
7- لا تسخر من العملاء.
8- احترم آراء العملاء.

9- لا تجادل بل استمع للعملاء ثم أشرح وجهة نظرك.
10- لا تهدد العملاء لأن ذلك سوف يأتيك بنتيجة سلبية على المدى الطويل.
11- لا تكن سلبياً حاول أن تفتح صدرك للمقترحات الجديدة القادمة من العملاء.

استقصاء

تقدير مهارتك في الاتصال بالعملاء

من فضلك أجب عن الأسئلة التالية:

1- استطيع أن أحدد أهداف اتصالي مع العملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

2- استطيع أن أدرس خصائص العملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

3- استطيع إعداد الرسالة المناسبة المراد إرسالها للعملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

4- استطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالعملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

5- استطيع التحدث مع العملاء بثقة.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

6- أرحب بتساؤلات واستفسارات العملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

7- اهتم بردود الأفعال عند اتصالي بالعملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

8- أراعي قواعد الكتابة الجيدة عند كتابة الخطابات والتقارير الموجهة للعملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

9- أسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع العملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

10- استخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة (مثل: الفاكس والحاسب الآلي) المتاحة في المنشأة التي أعمل بها.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

11- أفضل الاتصال المباشر وجهاً لوجه عن الاتصال غير المباشر مع العملاء (مثل الخطابات والتقارير).

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

12- أخطط للأحداث المهمة مثل المؤتمرات بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

13- أؤمن بسياسة الباب المفتوح في الاتصال بالعملاء وفي اتصالهم بي.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

14- في عملي أرفع شعار الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

15- أفهم كثيراً من الأمور من خلال ملاحظة لغة الجسم أو الجسد Body Language لدى العملاء.

نعم ❑ إلى حد ما ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن أي سؤال.
2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «إلى حد ما» عن أي سؤال.
3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة بـ «لا» عن أي سؤال.
4- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 24 درجة فأكثر فأنت ذو مهارة مرتفعة في عملية الاتصال بالعملاء. ننصحك بالاستمرار على هذا المستوى.

ب- إذا حصلت على 17-23 درجة، مهارة الاتصال بالعملاء لديك متوسطة حاول تحسينها.

ج- إذا حصلت على 16 درجة فأقل، فإن مهارة الاتصال مع العملاء ذات مستوى منخفض، عليك أن تحدد نقاط ضعفك وأن تستفيد من الوصايا السابق الإشارة إليها.

مهارة الإنصات:

الإنصات Listening هو الاستماع بانتباه وتركيز ومن شروط الإنصات الجيد نذكر:

1- الاستعداد.
2- الانتباه.
3- الاستماع.
4- محاولة الفهم.
5- استوضاح الأمر في حالة عدم الفهم.
6- تشجيع المرسل على الاستمرار.

عقبات الإنصات الجيد للعملاء:

ومن العقبات التي قد تصادف طريقك إلى الإنصات الجيد للعملاء:

1- شعورك الملح بأنه يجب عليك الإجابة عن شيء ما أو تقريره.
2- الحكم على الكلام الصادر من العميل، كما يفعل بعض المتعمقين في اللغة حيث إنهم يخرجون عن موضوع الحديث تماماً بسبب خطأ قد يقع من العميل في الإعراب مثلاً.
3- أن تسمع وأنت في عجلة من أمرك.
4- أن تسمع ما تريده سماعه فقط، فتختار مما قال ما تحب أن تسمعه فقط وتهمل ما عداه.
5- أن يكون لديك ما تود قوله ويلح عليك وتتحين الفرصة لمقاطعة العميل حتى تدلي بما لديك.
6- أن تكون مشغل البال تماماً مما لا يفسح مجالاً للإنصات الواعي للعميل.
7- أن لا تكون مثقفاً في الرأي مع العميل أو مقنعاً سلفاً أنك وإياه متنقضان في المبدأ.

8- أن ترى محدثك كشخص لا ينتمي إليك ولا تنتمي إليه، لكل منكما أفكار متعارضة.

9- أن تكون منصرف الذهن عن العميل أو محملقاً فيه دون متابعة أو تركيز.

ما الذي تفعله لتستطيع الإنصات بشكل جيد؟

1- أن تنصت للأفكار وليس الجُمل والعبارات، فربما تكون الجُمل غير موضحة للمعنى.

2- أن تعرف المحتوى الحقيقي والمراد من وراء كلام العميل أكثر من التعرف على الظاهر منه.

3- فكر للأمام للاستعداد للنقطة التالية، لتربط بينها وبين النقطة الأولى وهكذا حتى نكون موضوعاً، ولكن احذر اعتقاد أو افتراض النقطة التالية.

4- لا تندفع بتحضير الرد على الحديث.

5- تجنب الأحكام المتعجلة.

6- ضع في عقلك دائماً أن الحديث مستمر حتى ميعاد الانتهاء، فلا تكن متلهفاً على فترات في وسط الحديث يتوقف فيها ولا تنتظر وقت الانتهاء وتظل تنظر في الساعة كل دقيقة.

7- أن يكون ذهنك حاضراً عند سياق الأمثلة حتى تربط بينها وبين المراد توضيحه بها.

استقصاء

هل أنت مُنصِت جيد للعملاء؟

الآن ما مدى قدرتك على الإنصات الجيد وبتركيز؟ لتعرف الرد، عليك بالإجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «لا»

عندما تنصت للعملاء أثناء حديثهم معك:

1- هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل تشعر العميل بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- هل نستخلص كثيراً من الأمور خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى العميل ؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تترك العميل حتى ينتهي من حديثه ثم تقويم بمناقشته؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- في حالة عدم فهمك إحدى الأفكار التي طرحت في الحديث، هل تستوضح هذه الفكرة من العميل ؟
نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل توافق على هذه العبارة: فن الإنصات يتطلب أن أكون مبتسماً بدرجة مقبول وفي الأوقات المناسبة؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع العميل ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تنصت إلى ما يهمك من الكلام فقط، وتعرض عن دونه؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تقاطع العميل كثيراً عند حديثه معك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل توحي للمتحدث بأنك معه في حين أنك لست كذلك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 1 إلى 8، وفي حالة الإجابة بـ «لا»، عن الأسئلة من 9 إلى 12.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن جميع الأسئلة.

3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فأنت منصت جيد تحترم العملاء وتهتم بهم عندما يتحدثون معك، وأغلب العملاء يستمتعون بالحديث معك، وهم سعداء لإنصاتك وانتباهك لحديثهم.

ب- إذا حصلت على 9 - 16 درجات، فأنت أحياناً منصت جيد، وأحياناً أخرى لا، وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية العميل غير ذي أهمية بالنسبة إليك أو أن انتباهك وتركيزك في الحديث يتأثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن العميل.

ج- أخيراً، إذا حصلت على 8 درجات فأقل، فأنت شخص غير منصت للعملاء، أنت تستمتع إليهم بأذنك قط، لا بعقلك. وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة، لأن الإنصات للعملاء يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهمك في الحياة والعمل أو الدراسة.

أغلب العملاء لا يحبون الاتصال بك، لأنهم ليسوا أغبياء، ولأنهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهم بهم نظراً لعدم إنصاتك إليهم، ننصحك بإعادة قراءة المقدمة والأسئلة مرة أخرى.

مهارة الحديث:

التحدث مع الآخرين عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال وصور مختلفة، ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه.

والاتصال الناجح والفعال مع الآخرين، يحتاج منا إلى لباقة في الحديث, واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها:

1- وضوح الفكرة لدى المتحدث.
2- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (مثل المكالمة الهاتفية أو إرسال خطاب فاكس أو مقابلة أو اجتماع).
3- البساطة في الحديث.

4- التواضع.
5- الذوق السليم في الملبس.
6- الاختصار في الكلام.. فقد أوصى حكيم ابنه قائلا: إذا تحدثت فاختصر, فإن كثرة الكلام تؤدى إلى الخطأ.
7- خفض الصوت عند الحديث. يقول اللـه سبحانه وتعالى في سورة لقمان:
"واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير(19)" (لقمان: 19).
8- انتقاء الكلمات المعبرة والمؤثرة.
9- عرض بعض الأمثلة والخبرات والتجارب وسرد بعض القصص بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين.
10- الاستفادة من لغة الجسم (الإشارات، الحركات، الإيماءات، نغمة الصوت) في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين.
11- احترام الناس.
12- الموضوعية في التعامل مع الناس.
13- الإنصات للآخرين عندما يتحدثون.

يقدم لك جاي كونغر Gay Kobjer، أستاذ إدارة الأعمال، هذه النصيحة، حيث يقول: «إن أفضل طريقة لتبادل الأفكار وتوصيلها هي تقديم المعلومات والحقائق بصورة قوية وبسيطة، وفي الوقت نفسه مختصرة».

ويضيف بول كليمان جاجو، B.K. Gago مؤلف كتاب «فن الكلام» نصائح أخرى لك في هذا السياق هي:

- كن واضحاً ودقيقاً عند التحدث مع الآخرين.
- اجعل حديثك مشوقاً وجذاباً.
- حاول أن تترك انطباعاً جيداً منذ البداية.
- اعرف كيف تؤثر في الآخرين.
- استعد قبل التحدث مع الآخرين من خلال إعداد نفسك والتخطيط للحديث.

استقصاء:

هل أنت متحدث لبق أثناء الاجتماع ؟

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- عند محادثتك للعملاء ، هل تحدد فكرك وما تريد أن تقوله في نقاط ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل تحاول أثناء حديثك مع العملاء أن تنتقى الكلمات المناسبة والمعبرة ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- عند حديثك مع العملاء في الاجتماع هل تقرأ عليهم ما كتبته من أوراق فقط من دون أي تعديل أو تحرير منك يناسب الموقف ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل تتحدث مع العملاء بالسرعة التي تناسبهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تستخدم عبارات مفهومة المصطلحات التي قد يصعب على العملاء فهمها؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل تغير من نغمة صوتك، حسب طبيعة الحديث، للتأثر في العملاء ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- إذا سألك أحد العملاء سؤالاً محرجاً أو سؤالاً بسيطاً جداً، أو سؤالاً تكرر من قبل، هل تجيب عنه ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- عند حديثك مع العملاء، هل تنظر إليهم جميعا؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل رغبتك في التحدث والاسترسال في الكلام تشغلك عن الإنصات الفعّال للعملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك ومشاعرك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل تمتدح العملاء من دون مبالغة ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

13- هل تستخدم الفكاهات بحساب وعندما يستدعى الحديث ذلك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

14- هل تقاطع العميل قبل استكمال كلامه ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

15- هل تتفوه بكلمات بذيئة أو مؤذية في الرد على من أساء إليك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

16- هل تراعى الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

17- عند انتهاء الحديث هل تلخص للعملاء النقاط الرئيسية التي تناولتها؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

18- إذا ضحك أحد العملاء على موقف أو سلوك ما، هل تسخر من ذلك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

19- إذا ساعدك أحد العملاء في شيء ما، هل تشكره على ذلك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

20- إذا اختلف أحد العملاء معك في الرأي، هل تناقشه باهتمام؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

21- هل تنتقي ملبسك بحيث تبدو أنيقاً أمام العملاء ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

22- هل تتحدث مع العملاء بكبر وعدم تواضع؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

23- في نهاية الاجتماع، هل تصافح العملاء وتلقي السلام عليهم؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

24- هل تمتدح نفسك كثيراً أمام العملاء ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن جميع الأسئلة، عدا الأسئلة 4، 10، 14، 15، 18، 22، 24 فأعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسر النتائج:

1- إذا حصلت على 33 درجة فأكثر، فأنت متحدث لبق بشكل كبير، لديك صفات عدة جعلت منك شخصاً مؤثراً عندما يتحدث مع العملاء ، وخطيباً ممتازاً في المقابلات واللقاءات والاجتماعات.

2- إذا حصلت على 32-17 درجة فأنت متحدث لبق بدرجة متوسطة تراعي بعض قواعد التحدث مع العملاء ، ولا تراعي البعض الآخر، راجع مقدمة الاستقصاء حتى تتعرف إلى هذه القواعد بشكل أكثر.

3- إذا حصلت على 16 درجة فأقل، فأنت متحدث غير لبق، لا تجيد الاتصال مع العملاء ، وبخاصة عندما يكونون في شكل جمعي، حديثك غالباً غير مؤثر وغير جذاب لدى العملاء.

استقصاء:

هل أنت متحدث جيد مع العملاء؟

من فضلك أجب عن الأسئلة التالية بكل صدق وصراحة، بوضع علامة (✓) بالمربع الذي يتفق مع رأيك.

م	الأسئلـة	نعم 1	أحياناً 2	لا 3
1	هل أنت ميال إلى مقاطعة العملاء قبل أن ينتهوا من حديثهم؟			
2	هل أنت ضعيف في قواعد اللغة؟			
3	هل تميل إلى استخدام الكلمات الضخمة بينما هناك كلمات أبسط وأوضح ووقعها على الأذن أكثر طبيعية؟			
4	هل لديك ميول نحو احتكار المناقشة؟			
5	هل تتحدث بسرعة كبيرة؟			
6	عندما يتحدث العميل؛ هل تفكر فيما سوف تقوله بعده، أم أنك فعلاً وحقيقة تستمع لما يقوله؟			
7	هل تلف وتدور في حديثك بدلاً من الدخول مباشرة في الموضوع؟			
8	هل تتحدث كثيراً عن نفسك؟			
9	هل تستخدم جملاً ليس لها معنى مثل «أنظر ماذا أعني»؟			
10	هل تستخدم لزمات معنية في حديثك مثل: آ..آ..آ..، واخذ بالك أنت ... الخ أو تهمهم في الكلام؟			
11	هل تميل «للحديث عن» وليس «التحدث مع» العملاء.			

12	هل تتجنب النظر مباشرة للعميل الذي تحدثه؟				
13	هل تميل أن تبدو أنك تعرف كل شيء عن محادثتك؟				
14	هل تميل للتحدث فقط عما يهمك؟				
15	هل تفشل في تشجيع العملاء في التعبير عن أنفسهم عن طريق سؤالهم أو المرونة في الآراء؟				
	المجموع الكلي = ... درجة				

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر فإن مهارة الحديث لديك مع العملاء متميزة.

2- إذا حصلت على 11-20 درجة فأكثر فإن مهارة الحديث لديك مع العملاء متوسطة.

3- إذا حصلت على 10 درجات فأكثر فإن مهارة الحديث لديك مع العملاء منخفضة.

الفصل الثالث عشر

مهارات التعامل مع العملاء -2-

أشتمل هذا الفصل على:

- **مهارة الحوار مع الآخرين.**
- **مهارة الإقناع.**
- **مهارة لغة الجسم.**
- **المفردات الرديئة للغة الجسم.**

مقدمـة:

الاختلاف بين الناس في شئونهم، أمر قديم وسيبقى هذا الاختلاف بينهم إلى أن يرث اللـه الأرض ومن عليها. وهذه الحقيقة قد أكدها القرآن الكريم في كثير من آياته، ومن ذلك قوله تعالى: "ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين (118) إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين (119)" (هود: 118-119).

والاختلاف بين الناس في القضايا التي تهمهم له أسباب متعددة وبواعث متنوعة، نذكر منها:

1- عدم وضوح الرؤية للموضوع من كل جوانبه.
2- التعصب للرأي.
3- الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء.
4- الحرص على المنافع الخاصة.
5- التنافس على موارد محدودة ومشتركة.
6- عدم توافق الأهداف.
7- الفروق الفردية بين الأعضاء.
8- الاختلافات التعليمية والمهنية والثقافية والاجتماعية بين الناس.

وهذا بدوره قد يؤدي على ظهور اختلاف في الرأي أو تناقض في الفكر أو تعارض في الاتجاه أو نشوء صراع فيما بينهم.

ويظهر ذلك في صورة صوت عالي (صراخ) أو نقاش حاد أو نزاعات واضحة أو باطنة بين الناس حول القضايا المهمة أو الموضوعات الخلافية التي يتم مناقشتها.

أسس وآداب الحوار مع الآخرين:

في كتابه عن أدب الحوار في الإسلام أشار محمد سيد طنطاوي إلى أن المناظرة هي الوصول إلى الحق والصواب في الموضوع الذي اختلفت آراء المشاركين فيه. وذلك عن طريق الحوار والنقاش وتقديم الحجج والبراهين. بينما المكابرة هي نقاش الهوي أو مجرد إثبات الذات أو إثبات الوجود أو بغرض الشهرة أو غير ذلك من تصرفات لا تغني عن الحق شيئاً.

ومن أسس وآداب الحوار مع الآخرين نذكر:

1- الفهم العميق لموضوع الحوار.
2- جمع المعلومات والأدلة والبراهين المرتبطة بموضوع الحوار.
3- العرض المنطقي والشيق والجذاب لهذه المعلومات والأدلة والبراهين.
4- الصدق أقصر الطرق للإقناع.
5- الموضوعية وعدم التحيز وتجنب الهوى في الحكم على الأمور والأشخاص، وعدم الخروج عن الموضوع الذي هو محل النزاع أو الخلاف.
6- التواضع وتجنب الغرور والتزام آداب الحديث.
7- إعطاء الطرف الآخر الحق في التعبير دون مصادرة لقوله أو إساءة إلى شخصه.
8- احترام الرأي الصائب واحترام رأي العقلاء.
9- الابتعاد عن الألفاظ السوقية والعامية البحتة وعبارات المبالغة والتهوين.

مهارة الإقناع Conviction-Persuasion:

الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم. فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر (شخص، جماعة ....) من أن يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين.

أي أن الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم واتجاهاتهم أو سلوكياتهم.

أي أن الإقناع هو وسيلة لتحقيق هدف معين، قد يكون تغيير معلومة، اتجاه، سلوك لدى طرف آخر.

والإقناع أحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسئولين.

من الأقوال المعروفة أنه لكي تحقق النجاح ليس المهم ما تعتقده أنت، بقدر ما تستطيع أن تجعل الطرف الآخر يدرك ذلك وفي كل يوم يواجه منا موقفاً واحداً على الأقل، يجب أن يحاول فيه إقناع شخص ما بأن يفعل ما يريد في حياتنا في المنزل والعمل ومع الآخرين وحتى تستطيع أن تقنع الآخرين عليك أن تراعي الاعتبارات التالية:

1- ترك انطباع جيد لدى العميل.
2- دراسة العميل والتعرف على نمطه وشخصيته.
3- معرفة موقف العميل من موضوع الإقناع.
4- الإنصات للعميل.
5- توجيه الحديث إلى العقل والعاطفة معاً.
6- تقديم الحجج الإقناعية بشكل منطقي ومرتب ومثير للاهتمام والانتباه.

7- الالتزام بالصراحة والوضوح والدقة.
8- الصدق أقصر الطرق للإقناع.

وتضيف بعض الكتابات الإدارية والاجتماعية إرشادات أخرى في شأن مهارة الإقناع هي كالتالي:

1- اقتنع أنت بما تحاول أن تقنع به الآخرين.
2- جهز نفسك (من ستقنع وبماذا ولماذا؟).
3- المصالح والقيم هي التي تحرك الناس، دورك هو اكتشاف هذه المصالح لتضع يديك على مداخل التعامل معهم.
4- استخدم أسلوباً مناسباً لعرض فكرتك.
5- استخدم كل أدواتك (معلومات، إشارات، حركات الجسم).
6- قسم الموضوع حتى تسهل عليك المهمة.
7- كن صبوراً طويل البال، ولا تكن يئوساً.
8- ضع نفسك مكان من تحدثه، واحترم وجهة نظره.
9- أنصت لتعليقات من تحدثه.
10- لا تهاجم وجهة نظر من أمامك حتى لا تبدو متعصباً لأفكارك.

راعي كل هذه الإرشادات حينما تريد أن تقنع شخصاً ما، فقد لا تفاجأ إذا لم يقتنع فقد لا يحدث الاقتناع من جولة واحدة. وهناك بعض الحالات يكون من الصعب إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة وذلك لأن الإنسان يكون في حالة توازن مع أفكاره ومعطياته وعندما يفاجأ بفكرة جديدة يأخذ ردود الأفعال التالية:

1- إما أن ينكر الفكرة؛
2- أو يتعايش معها،
3- أو يبحث عن أفكار تفسدها.

مهارة لغة الجسم:

الاتصال غير اللفظي Non-Verbal Communication - عكس الاتصال اللفظي - لا يعتمد على الألفاظ والكلمات والجمل والعبارات، ولا يستخدم اللغة المنظومة أو المكتوبة في التواصل مع الآخرين.

وإنما يتمثل الاتصال غير اللفظي في أي استجابة إنسانية غير كلامية؛ مثل: الإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه.

بمعنى أنه أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المنطوقة أو المكتوبة، وتتضمن عوامل أخرى مثل مظهر كل من المرسل والمستقبل، والمسافة بينهما، والمواقع، والمكان، واستخدام الوقت... وهناك من يعرف الاتصال غير اللفظي بأنه عملية نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات أو الإيماءات والسلوك. وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال.

ويشير ماكس إيجرت إلى أن عملية الاتصال لا تنحصر في اللغة اللفظية من خلال الكلمات التي تتلف بها فقط، بل يجب أن تمتد لما هو أشمل. وكما قال الفرد أدلر: إذا ما وجدنا أن نفهم شخصاً ما فعلينا أن نسد آذاننا وننظر إليه، كما هو الحال في فن التمثيل الصامت (البنانتوميم).

وتجب الإشارة هنا إلى أهمية الاتصال غير اللفظي في تحقيق أهداف التواصل بين الناس، مع مراعاة انسجامه مع الاتصال اللفظي، حتى لا يؤدي تفاعلها غير المنسجم إلى معان متناقصة.

على أية حال فإن فهم الاتصال غير اللفظي وترجمته ليس بالعملية السهلة؛ نظراً لاختلاف تأثير هذه الرسائل من ثقافة إلى أخرى داخل المجتمع وداخل المنظمة أيضاً.

هذا ويطلق في الكتابات الحديثة على الاتصال غير اللفظي مصطلح لغة الجسم Body Language.

المفردات الرديئة للغة الجسم:

1- العينان اللتان تتجنبان النظر للمتحدث.
2- مصافحة الآخرين بكف لينة رخوة أو بقوة تؤذي الآخرين.
3- الحركات العصبية.
4- الجلسة المسترخية.
5- الجلسة المتكاسلة.
6- الوقوف السلبي.
7- عض الشفاه.
8- قضم الأصابع
9- النقر بالأصبع.
10- اللعب بالخاتم في الإصبع.
11- اللعب بالقلم أو فتحه أو غلقه مرات عديدة في نفس الوقت.
12- اللعب بالمفاتيح.
13- اللعب بالنقود المعدنية في الجيب.
14- اللهو بالشعر أو بخصلات منه.
15- طقطقة مفاصل اليد.
16- طقطقة مفاصل الرجل.
17- طقطقة الرأس.
18- الاستخدام المستمر والمعتاد لبعض الأصوات مثل النحنحة والهمهمة.

الفصل الرابع عشر

مقابلة العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة**
- **أولاً: تعريف المقابلة.**
- **ثانياً: أطراف المقابلة.**
- **ثالثاً: عناصر المقابلة.**
- **رابعاً: أهمية مقابلة العملاء.**
- **خامساً: عيوب مقابلة العملاء.**
- **سادساً: أنواع مقابلات العملاء.**
- **سابعاً: المهارات والصفات التي يجب توافرها في المقابل.**
- **ثامناً: مراحل مقابلة العملاء.**
- **تاسعاً: نصائح عند إعداد وتجهيز الأسئلة أثناء المقابلة.**
- **عاشراً: عوامل نجاح المقابلات مع العملاء.**

مقدمـة:

المقابلة أو الإستبار Interview إحدى وسائل الاتصال المباشر مع الآخرين سواء مع الرئيس أو أحد المرؤوسين أو أحد الزملاء أو أحد العملاء. وتعقد هذه المقابلات لأسباب عديدة نذكر منها: التعرف على الطرف الآخر، جمع المعلومات، لمناقشة أحد الموضوعات، لإقناع الطرف الآخر بموضوع معين، للتسويق، للبيع .....

ويهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على موضوع مقابلة العملاء وكيف تنجح في تحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف المقابلة:

1- المقابلة Interview هي اجتماع شخص أو أكثر وجهاً لوجه للحديث أو المداولة في موضوع له أهمية مشتركة بين طرفي المقابلة.
2- المقابلة هي لقاء بين طرفين (القائم بالمقابلة Interviewer والشخص الذي يتم مقابلته) لتحقيق هدف مشترك يحقق لهما مصلحة محددة.
3- المقابلة وسيلة من وسائل الاتصال المباشر وجهاً لوجه بين طرفي المقابلة لتحقيق هدف مشترك.

4- المقابلة هي محادثة موجهة، تستهدف تحقيق هدف معين، من خلالها يقوم القائم بالمقابلة بتوجيه مجموعة من الأسئلة سبق إعدادها بعناية إلى الشخص الذي يتم مقابلته، ويقوم القائم بالمقابلة بكتابة الإجابة.

ثانياً: أطراف المقابلة:

1- القائم بالمقابلة (المقابل Interviewer)، وفي هذا الفصل يقصد به الموظف، أو أخصائي خدمة العملاء.
2- الشخص الذي يتم مقابلته (المستضاف)، وفي هذا الفصل يقصد به العميل أو المستهلك أو الزبون أو المستفيد.

ثالثاً: عناصر المقابلة:

يمكن تحديد العناصر الرئيسية للمقابلة في النقاط التالية:

1- الأهداف المحددة والواضحة.
2- طرفي المقابلة.
3- التفاعل المباشر وجهاً لوجه.
4- زمان ومكان المقابلة.
5- النقاش والحوار المتبادل.
6- اتخاذ القرار.
7- الاتفاق على خطة العمل.

رابعاً: أهمية مقابلة العملاء:

مقابلة العملاء لها أهمية كبيرة لأنها:

1- وسيلة لمعرفة العميل الذي سيتم مقابلته.

2- وسيلة لجمع البيانات والمعلومات.
3- وسيلة لمناقشة موضوعات هامة.
4- وسيلة لمساعدة العميل على اتخاذ قرار ما.
5- وسيلة للاتفاق على خطة العمل.
6- وسيلة لمساعدة وتوجيه العميل الذي سيتم مقابلته.
7- وسيلة لتشخيص المشكلات بشكل مشترك مع العميل.
8- وسيلة لحل مشكلات العميل.
9- وسيلة لإقناع العميل بموضوع معين.
10- وسيلة للتسويق بشكل فردي / شخصي.
11- وسيلة للبيع بشكل فردي / شخصي.
12- وسيلة لإعلام العميل بالعروض والتخفيضات المطروحة.
13- وسيلة لإبلاغ العميل بقرارات هامة تخصه.

خامساً: عيوب مقابلة العملاء:

كما أن لمقابلة العملاء مميزات تم رصد معظمها - فإن لها عيوب أيضاً، نذكر منها:

1- مقابلة العملاء عملية مستهلكة للوقت.
2- مقابلة العملاء تتطلب مجهوداً كبيراً للإعداد لها قبل عقدها.
3- مقابلة العملاء غالباً ما تكون أمراً مكلفاً من حيث النفقات.

سادساً: أنواع مقابلات العملاء:

هناك أنواع عديدة لمقابلات العملاء نذكر منها:

1- **المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية:**

في المقابلة الفردية يتم مقابلة عميل واحد، بينما في المقابلة الجماعية يتم مقابلة أكثر من عميل أو أن هيئة من المقابلين يقابلوا عميل واحد.

2- **المقابلة الهيكلية والمقابلة غير الهيكلية:**

في المقابلة الهيكلية أو المقننة والمواجهة يتم تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشها أثناء المقابلة مسبقاً. ومن خلال استخدام هذه الخطوط العريضة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة، بينما المقابلة غير الهيكلية أو غير الموجهة تتم بدون قائمة معدة مسبقاً للأسئلة.

3- **تحديد أنواع المقابلات حسب الهدف منها:**

هناك أنواع عديدة من المقابلات مع العملاء يمكن تحديدها حسب الهدف منها، نذكر منها: مقابلات الدراسة / مقابلات التشخيص / مقابلات العلاج / مقابلات اتخاذ القرارات / مقابلات التعارف / مقابلات التسويق / مقابلات البيع / مقابلات حل المشكلات / مقابلات الإشراف والتوجيه ....

سابعاً: المهارات والصفات التي يجب توافرها في المقابل:

الشخص المسئول عن عقد المقابلات مع العملاء لابد أن يتوفر لديه العديد من المهارات لإنجاح المقابلة، نذكر منها:

1- مهارة التنظيم.

2- مهارة تحديد الأهداف.

3- مهارة الاتصال.
4- مهارة الملاحظة.
5- مهارة الحديث.
6- مهارة الإنصات.
7- مهارة الإقناع.
8- مهارة التسجيل.
9- مهارة تقديم الأسئلة.
10- مهارة فهم لغة الجسم لدى الآخرين.
11- مهارة استخدام لغة الجسم لديه بالشكل الإيجابي.
12- مهارة إدارة المقابلة وتوجيهها.
13- مهارة إدارة الوقت.
14- مهارة اتخاذ القرارات.

كذلك على الشخص المقابل أن يتصف بمجموعة من الصفات الإيجابية نذكر منها:

1- احترام الآخرين.
2- تقدير الآخرين.
3- الصبـر.
4- الموضوعية.
5- ضبط النفس.
6- التواضع.
7- الدقة.

8- التفتح العقلي.
9- عدم التمييز بين العملاء لأي سبب.

ثامناً: مراحل مقابلة العملاء:

أ- مرحلة الإعداد للمقابلة:

تشتمل هذه المرحلة على خطوات عديدة نذكر منها:

1- تحديد أهداف المقابلة.
2- تحديد النوع المناسب من المقابلة.
3- تجهيز الأوراق والاستمارات والأسئلة المطلوبة في المقابلة.
4- الإطلاع على بعض المعلومات عن العميل.
5- تحديد الموعد المناسب للمقابلة.
6- إخبار العميل المطلوب مقابلته بموعد المقابلة.
7- تحديد المكان المناسب للمقابلة.
8- الاطمئنان على جهازية المكان قبل عقد المقابلة.
9- تحديد المدة المناسبة للمقابلة.
10- وضع جدول مواعيد للمقابلات.
11- الاستعداد الشخصي للمقابلة (المظهر، الملابس، الشعر، النظافة الشخصية، ...).

ب- مرحلة بدء المقابلة:

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

1- احرص على الدخول في الموعد المحدد تماماً للمقابلة.
2- أدخل إلى المكان وأنت تبتسم.

3- إلقاء التحية المناسبة على العميل.
4- حُسن استقبال العميل الذي سيتم مقابلته.
5- اجعل العميل يشعر بالاسترخاء والألفة.
6- توفير الجو النفسي المناسب لأجواء المقابلة فبدلاً من الدخول مباشرة في موضوع المقابلة يجب أن يسبق لك مناقشة عامة.
7- عدم التدخين أثناء المقابلة.

ج- مرحلة إدارة المقابلة.

وتشتمل هذه المرحلة على عدة خطوات أهمها:

1- افتتاح المقابلة.
2- مناقشة هذه المقابلة مع العميل.
3- تبادل النقاش والحوار مع العميل حول موضوع المقابلة.
4- كتابة المعلومات والأرقام والتعليقات والكلمات الرئيسية الهامة التي يطرحها أو يقولها العميل.
5- كتابة الملاحظات الهامة التي استنتجها المُقابل.
6- قراءة لغة الجسم.
7- التحكم في المقابلة.

د- مرحلة إنهاء المقابلة:

تشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

1- شجع العميل على الاستفسارات.

2- أعط العميل الإجابات المطلوبة والمناسبة والصحيحة عن الأسئلة التي طرحها.
3- حافظ دائماً على كرامة العميل وتقديره لذاته.
4- أشكر العميل.
5- كرر عبارات التحية والاحترام التي بدأت بها المقابلة.
6- إعادة مصافحة العميل وأنت مبتسماً مهما كانت نتائج المقابلة، وأنت تنظر في عينيه.

هـ - مرحلة تقييم المقابلة:

تشتمل هذه المرحلة على خطوات عديدة نذكر منها:

1- بعد المقابلة مباشرة يتم تقييم نتائجها، لأن المعلومات لازالت حاضرة في ذهنك.
2- مناقشة نتائج المقابلة مع الرئيس المباشر.
3- اتخاذ القرارات المطلوبة والمناسبة في ضوء نتائج المقابلة.

تاسعاً: نصائح عند إعداد وتجهيز الأسئلة أثناء المقابلة:

هناك نصائح عديدة يمكن أن تفيدك في إعداد أسئلة المقابلة وكذلك عند توجيه هذه الأسئلة أثناء المقابلة، نذكر منها:

1- البساطة.
2- أن يكون لكل سؤال هدف.
3- أن يكون السؤال مفهوماً.
4- أن يكون السؤال مباشراً.
5- أن يكون السؤال مناسب.

6- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي.
7- ضرورة احترام العميل.
8- عدم الاستخفاف بالعميل.
9- إلقاء السؤال في الوقت المناسب.
10- تجنب الأسئلة غير المباشرة.
11- تجنب الأسئلة السلبية.
12- تجنب الأسئلة العدوانية.
13- تجنب الأسئلة المحرجة.
14- تجنب الأسئلة الإيحائية.
15- تجنب الأسئلة الاستفزازية.
16- تجنب الأسئلة المغلقة.
17- عدم توجيه أكثر من سؤال في وقت واحد حتى يستطيع العميل أن يستجمع أفكاره بالنسبة لكل سؤال وأن ينظم إجاباته بدقة.

عاشراً: عوامل نـجاح المقابلات مع العملاء:

هناك عوامل عديدة لو تم مراعاتها فإنها تساهم في نجاح المقابلات مع العملاء، نذكر منها:

1- تحديد واضح لهدف أو أهداف المقابلة.
2- تحديد واضح لأطراف المقابلة.
3- اختيار الوقت المناسب للمقابلة.

4- اختيار المكان المناسب للمقابلة.
5- المعرفة المناسبة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للعميل ولشخصيته وسلوكه ودوافعه.
6- ضرورة توافر المعلومات الكافية والطازجة والمتصلة بموضوع المقابلة.
7- ألا يطول وقت المقابلة.
8- أن يسود المقابلة جو من الديمقراطية والحرية.
9- عدم التسرع في الحكم.

الفصل الخامس عشر

حالات دراسية

أشتمل هذا الفصل على:

- **تفاحة واحدة.**
- **الفندق صغير والترحيب كبير.**
- **قطعة الحلوى.**
- **وكيل سفريات غير كفؤ.**
- **مندوب مبيعات سليط اللسان.**
- **التجربة الفريدة لأسواق سوبر كوين.**
- **نقاط التقاء العملاء بالمنتجات لدى شيكو شيك.**
- **سامسونج والشعر الوردي.**
- **بطاقات زرقاء لموسيقى البلوز.**
- **سوميرسيت والمنازل المتحركة السهلة.**
- **فرصة بولارويد الثانية.**

تفاحة واحدة(*):

من ثلاثين عاماً ذهبت إلى طوكيو، دخلت أحد محلات الفاكهة أشتري تفاحة واحدة. وعلى باب المحل انحنى صاحب المحل وزوجته وابنته، ومددت يدي إلى التفاحة، وجاء بورق أنيق جداً ولف التفاحة مع الانحناء، وانكسفت أن أشتري تفاحة واحدة.. فتظاهرت بأنني نسيت واشتريت برتقالة. وكانت اللغة الأنيقة والانحناءات الطويلة؟

فماذا حدث؟ أن الرجل احتفى بالزبون. واحتفل بالتفاحة الواحدة كأنها كيلو تفاح. وعند خروجي وعدني هو وزوجته وابنته كأنهم جميعاً في غاية الامتنان لأنني اخترتهم دون المحلات الأخرى. وقد مضى على هذا الحادث وقت طويل، إلا أنني لازلت أتذكره. وقد ذكرته كثيراً. ولابد أن غيري قد حدث له شيء مثل ذلك. والحادث نموذج لفن معاملة الزبون وفن براعة بيع وتسويق السلعة. سواء كانت تفاحة أو طناً من الورق أو حتى مشروع استثماري كامل أو خدمة فندقية وغيرها فجميعها سلعة. وهذا هو فن وعلم البيع والنجاح الذي يؤدي إلى التفوق. واليابان أكثر دول العالم تفوقاً في علم وفن البيع.

(*) المصدر: الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية (2005).

الفندق صغير والترحيب كبير(*):

وأذكر أيضاً أنني نزلت في مدينة (توبا) اليابانية، وكان الفندق صغيراً - إلا أنه كان نظيفاً جداً جداً. وصاحب الفندق وزوجته كأنهما لا ينامان ليلاً أو نهاراً.. فأنا أراهما في جميع ساعات اليوم. كيف؟ لا أعرف. وفي أي وقت على استعداد لتقديم خدمة.. وحين لا يجدانها في الفندق يأتيان بها فوراً من مكان آخر.

وقد أمضيت في الفندق نصف يوم. وفي الصباح الباكر ارتدى الرجل ملابس أنيقة وكذلك زوجته ووقفا ينتظران نزولي. ونزلت وتقدم الرجل الكبير في السن يحمل الحقيبة. ولم أفلح في انتزاعها منه.. فهذا واجبه.. وهي إهانة كبرى أن يراه أحد يمشي إلى جواري وأنا أحمل حقيبتي. وذهب الرجل وزوجته معي إلى محطة السكك الحديدية.. ومن عاداتي السيئة أنني أذهب قبل أي موعد وأنتظر.. وذهبت قبل الموعد بساعة.. والرجل واقف وأنا في غاية الخجل، ولم أعرف كيف أعتذر له، وكلما نظرت إليه انحنى وكذلك زوجته.

وجاء القطار وقدمت الزوجة وردة، وتقدم الرجل ووضع الحقيبة فوق مقعدي.

من هذا الرجل؟ إنه لا أحد.. ما هذه المدينة؟ إنها قرية.. ما هذا الفندق؟ إنه شيء صغير. فما الذي حدث.. إن الذي حدث هو نموذج رفيع لفن بيع الخدمات لسائح في أي وقت، وأي مكان.

(*) المصدر: الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية (2005).

قطعة الحلوى(*):

رب أسرة يصطحب عائلته على الطائرة وعندما بدأ وقت تقديم الطعام رفض أحد الأولاد أن يأكل قطعة الحلوى التي أمامه ولما استفسر الأب من ابنه عن السبب قال له أن طعمها لا يعجبني. ولما كان الأب قد تذوق نفس نوع الحلوى وأعجب بها فقد حاول الأب إقناع ابنه بأن يأكلها ولكن الابن رفض بإصرار قاطع فما كان من الأب إلا أن تذوق قطعة من طبق ابنه ووجدها بالفعل غير سليمة فما كان من الأب إلا أن استدعى أحد أفراد طاقم الضيافة واشتكى له ولكن المضيف رد بأنه لا يجد عيباً في هذا النوع، من الحلوى وأنه أول راكب يشتكي من هذا النوع. ولم يبد تعاطفا ولا حتى استعداداً لتغيير القطعة متعللا بأن الطعام كله قد تم توزيعه على الركاب.

في هذه الحالة ستكون قيمة الخسارة أكثر بكثير من قيمة قطعة الحلوى لأن المؤسسة ستخسر من سمعتها لدى كل من سمع بهذه القصة وتأثر بها بالتالي نفكر سويا.

وكيل سفريات غير كفؤ(*):

قام العميل بالاتصال بوكالة رحلات دولية كان يتعامل معها دائماً، وطلب أن يتحدث إلى المدير، عندما تحدث مع المدير، كان الحوار كالتالي:

العميل: «لدي الكثير من المشكلات بخصوص الحصول على التذكرة الصحيحة للرحلة، وسأسافر غداً . فأريد أحداً يتولى مسئولية ذلك».

المدير: « ما هي المشكلة».

(*) المصدر: الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية (2005).

(*) المصدر: ريبكا مورجان (2006).

العميل: «منذ ستة أسابيع أرسل لي موظفة لديكم تذكرة ولكن، كان تاريخها غير صحيح. فاتصلت بكم في الحال وأخبرني موظف آخر أنه سوف يتولى ذلك. وأنه سيتم إعطائي تذكرة بتاريخ مقارب لتاريخ سفري».

المدير: «هذا الموظف لم يعد يعمل معنا».

العميل: «لقد أخبروني بذلك عندما اتصلت اليوم. ولكن، هناك شيء آخر فقد أبلغني أحد الموظفين أن ثمن التذكرة ذهاباً وعودة 59 دولاراً بينما كان الثمن المكتوب على التذكرة 229 دولاراً، فأخبرني موظف آخر أن ثمنها 179 دولاراً وقال لي أنه سوف يرسل لي تذاكر جديدة يوم الجمعة الماضي. وعندما لم أحصل على التذاكر يوم الاثنين، اتصلت مرة أخرى، فأخبروني بضرورة الاتصال بمكتب الحجز للاستفسار عن أي تغيرات. فقمت بذلك وأخبرني أحد الموظفين أن المشرف على العمل سوف يقوم بالاتصال بي في هذا اليوم، يوم الاثنين، ولم يتصل أحد. واليوم الأربعاء وأنا مسافر غداً ولم أحصل على التذاكر الصحيحة».

المدير: «متى اكتشفت المشكلة؟».

العميل: «منذ ستة أسابيع».

المدير: « منذ ستة أسابيع والآن فقد تسأل عن حل المشكلة».

ما الخطأ الذي قام به كلا الموظفين؟ وكيف كان يمكنهم التعامل مع الموقف بطريقة إيجابية؟

مندوب مبيعات سليط اللسان(*):

هذا جزء من مكالمة هاتفية يجريها مندوب مبيعات لدى إحدى المجلات الاقتصادية الأسبوعية.

مندوب المبيعات: «هل ستجدد اشتراكك في الجريدة؟»

العميل: «لا، لن أجدد الاشتراك»

مندوب المبيعات: «ولم لا؟»

العميل: «الجريدة لا تستحق أن أدفع 42 دولاراً في السنة لاشترك فيها»

مندوب المبيعات: «هل تمزح؟ ماذا تريد أكثر مما نقدمه لك؟»

العميل: «إنني أحصل على معلومات اقتصادية أكثر من الجرائد اليومية» .

مندوب المبيعات: «لا يمكن أن أصدق ذلك، نحن لدينا تغطية تجارية أفضل» .

العميل: «هذه وجهة نظر شخصية»

مندوب المبيعات: «لا ليست كذلك ....»

ما الخطأ الذي قام به مندوب المبيعات؟ وما الذي كان يجب أن يفعله.

التجربة الفريدة لأسواق سوبر كوين(*):

سوبر كوين هي سلسلة مكونة من تسعة عشر محلاً للسوبر ماركت تتوزع عبر أيرلندا ودبلن. وقد حصلت على حصة لا بأس بها من إجمالي سوق السوبر ماركت البلاغ أحد عشر بليوناً من الدولارات عن مستوى كفاءة نقاط التقاء العملاء بالمنتجات. وفيما يلي نماذج بسيطة من أمثلة التسليم بأقوى جهد داخل (سوبر كوين):

(*) المصدر: ريبكا مورجان (2006).

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

- كل سوق من الأسواق يحتوي على فريق من الموظفين المحترفين الذين يساعدون الأطفال على اللعب في أماكن مخصصة لهم، وذلك كي يتسنى للوالدين التسوق بحرية وبلا خوف على الأطفال.
- دائماً ما تكون جودة المنتج عالية ودائما ما تكون المنتجات مضمونة من حيث درجة سلامتها، وخصوصاً في أقسام المخبوزات.
- إشراف كامل على سلامة وأمان الأغذية، عن طريق استخدام تكنولوجيا تتبع البصمة الوراثية، التي تحدد منشأ ومصدر الحيوانات المذبوحة من أجل اللحم، وذلك بغرض طمأنة العملاء المتوجسين من فيروس جنون البقر.
- في سابقة فريدة تعطي مثالاً لفاعلية نقاط الالتقاء، توفر سوبر كوين لعملائها مقصات لقطع القطع الزائدة وغير المرغوب فيها من الخضروات قبيل وزنها.

يتواجد موظفو السوبر ماركت في كافة الأماكن لمساعدة العملاء والإنصات لمطالبهم، وتجدهم واعين بخطورة عملهم كونهم نقاط الالتقاء بالعملاء، لا خلف المكاتب. أما المكاتب الإدارية فتخصص لها مساحة صغيرة للغاية ونائية خلف ساحة التسوق، وفي كل شهر، يجب أن يتسوق الموظفون الإداريون أنفسهم في ساحة التسوق مثل العملاء، يتم تخصيص يوم يسوق فيه العاملون بالمؤسسة، ومن خلال معالجة شكواهم وملاحظاتهم يمكن تفادي ما قد يؤدي إلى إزعاج العملاء، فذلك يعلم الموظفين أن ما يمكن أن يبدو عادياً ومنطقياً بالنسبة لهم، يمكن أن يزعج العملاء.

تركز (سوبر كوين) بصفة رئيسية على تكرار العميل للشراء وحفزه على العودة للسوبر ماركت مرة أخرى، مما يؤدي إلى تزايد الأرباح.

نقاط التقاء العملاء بالمنتجات لدى شيكو شيك (*):

تركز هذه السلسلة من محلات الملابس، والتي بدأت في ولاية فلوريدا، على فئة ضيقة من العملاء، وهي فئة السيدات اللاتي يتجاوز دخلهن المائة ألف دولار في العام. واللواتي يردن شراء أزياء عصرية ومريحة في ذات الوقت. وفيما يلي بعض أمثلة التسليم بأقوى جهد لدى (شيكو).

- يتم جذب العملاء ليعاودوا الشراء مرات متتالية وبصفة شبه دورية، عن طريق تغيير كل الثياب الموجودة في المتجر واستبدالها بأخرى أحدث منها في توقيت منتظم، وبذلك يجد العملاء في كل زيادة جديدة ملابس جديدة، فهناك مجموعات من الملابس يتم تغييرها أسبوعياً وبعضها الآخر يتم تغييره يومياً.
- تعتمد محلات (شيكو) على تطبيق إستراتيجية رئيسية، وهي وجود إكسسوارات بأسعار متوسطة كي يختار منها العملاء ما يجدونه مناسباً لبقية الأزياء التي يشترونها. وتعرض الإكسسوارات في أماكن واضحة، مما يحفز بعض العملاء على شراء أزياء كاملة لمجرد أن تتماشى مع قطعة واحدة من الإكسسوار الذي يجذب انتباههم.
- لا تستخدم محلات (شيكو) قياسات الملابس التقليدية المعروفة في كل مكان (4 ، 6 ، 8 ، 12 ... الخ) بل تطبق نظاماً خاصاً بها، له أربعة مقاسات فقط، فيبدأ من مقاس صفر حتى مقاس ثلاثة. ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على السيدات حيث أنه يشعرهن أنهن أكثر نحافة مما يحدث مع المقاسات التقليدية ذات الأرقام الكبيرة، كما أن هذه الطريقة تساعد في تقليص تكاليف الإنتاج عما يحدث عند إنتاج المقاسات التقليدية المتعددة.

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

تدرك إدارة سلسلة (شيكو) جيداً أن توقعات العملاء قد ارتفعت وتغيرت، ولهذا السبب فهي تصر على الظهور بمظهر ابتكاري جديد ومتجدد. فالنجاح المؤقت أمر شائع لدى كثير من الشركات، أما النجاح الثابت والمستمر فلا يتم إلا نتيجة تكامل كافة نقاط التقاء العملاء بكيان الشركة.

سامسونج والشعر الوردي(*):

نجحت سامسونج في الانتقال من مجرد مقلد منتجات إلى مبتكر منتجات أصلية ذات علامة تجارية محترمة. ووصلت أرباحها في عام 2003 إلى 8.3 بليون دولار. وتكمن أسباب نجاح سامسونج في تحقيق هذه النقلة في قدرة كبيرة على التنظيم وعلى تعليم الموظفين كيفية تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسة على حد سواء.

- نبدأ بمستوى نقاط التقاء العملاء بالمنتجات، حيث تركز (سامسونج) على الأفعال لا على الأقوال، فهي تقدر على تنفيذ أية فكرة جديدة لتصبح منتجات في الأسواق في فترة قياسية لا تزيد عن خمسة أشهر في المتوسط.
- تتميز (سامسونج) بشكل استثنائي بروح الفريق والتعاون الجماعي. فالتعاون يأتي بالأفضل والأنقى أثناء التفكير في أي مشروع. والسبب أن (سامسونج) لا تمر بإجراءات معقدة وروتين لا طائل من ورائه عندما تكون في سبيلها للموافقة على فكرة جديدة.
- لا تأتي كل الإنجازات الضخمة من داخل الشركة فحسب. فعلى سبيل المثال، اشترك في تصنيع شاشاتها الكرستالية الصافية LCD إلى جانب سامسونج التي

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

ساهمت بالنصف فقط، شركة يابانية أخرى، ساهمت بالنصف الآخر من العمل. كلفت هذه الطريقة لـ (سامسونج) تحقيق أفضل النتائج. وفي نفس الوقت، تخفيض التكاليف للحد الأقصى فتفوقت على المنافسين.

- وعلى المستوى الإنتاجي، تحرص (سامسونج) على العمل مع مصممين أكفاء ممن يختلفون عن بقية رجال الأعمال الكوريين، فهؤلاء المصممون يتمردون على الزي التقليدي زي البدلة الرسمية ورباط العنق. فتجدهم يمارسون وظائفهم بشعورهم الملونة بالألوان الوردية والخضراء، فهم يحضرون أساليب حياتهم الغريبة لبيئة العمل، ولكنهم مع ذلك يحققون نتائج رائعة.

بطاقات زرقاء لموسيقى البلوز(*):

صممت (أمريكان إكسبريس) «بطاقات زرقاء» ليستخدمها العملاء في مجالات كثيرة. فهناك «بطاقة الأعمال الزرقاء» وأيضاً «بطاقة الموسيقى الزرقاء» ويتلخص «الوعد الكبير» لبطاقات الموسيقى الزرقاء فيما يلي: «جواز مرورك لتجربة موسيقية جديدة وكاملة»، ومن خلال نقاط التقاء العملاء بالنظام، زودت شركة (أميكس) النظام بعدة خواص:

- البطاقة الزرقاء هي بطاقة ذكية لها ملمس مختلف حتى يستطيع حاملها تمييزها عن بقية البطاقات عندما يخرجها من جيبه. ومن خلال تلك البطاقات، يستطيع العملاء أن يبتاعوا تذاكر لحفلات موسيقية تقيمها ستة من أكبر المسارح في الدولة، ثم ترسل إليهم أحدث اسطوانات الفنان الذي حجزوا لحضور حفلته، بالإضافة إلى أن لهم الحق في تخفيضات تصل إلى 30% على أنواع مختلفة من الاسطوانات

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

التي تباع في متاجر (فيرجن ميجا)، إلى جانب إنزال ملفات إليكترونية موسيقية من شبكة المعلومات الرسمية مجاناً.

- عندما يتصفح العملاء الصفحة الإلكترونية لحجز تذاكر المسارح الستة، فإنهم يزودون بإرشادات لتسهيل رحلتهم إلى المسرح، مما يشعرهم بأنهم يعاملون معاملة متميزة جداً، فلا يضطرون للوقوف في صفوف الانتظار، بل يحصلون على تذاكرهم في وقت قصير، ويدخلون إلى المسرح دون المرور بصفوف انتظار أخرى.

سوميرسيت والمنازل المتحركة السهلة(*):

يتكلف تصنيع المنزل المتحرك الذي تصنعه تلك الشركة حوالي نصف مليون دولار للمنزل الواحد، تمثل تلك المنازل المتحركة نظاماً رفيعاً للمستهلكين، وكذلك الأمر مع سعره، وهذه الشركة تشرح نقاط التقاء العملاء بالنظام على موقعها الإلكتروني كما يلى:

- الموقع الإلكتروني مزود بسلسلة من صور منازل تحت الإنشاء، وتتغير تلك الصور يومياً، حيث يسمح للعميل أن يتابع عملية إنشاء المنزل يوماً بيوم، فهذا يسمح للعملاء بملاحظة الأخطاء الإنشائية والعمل على إصلاحها في الحال. وهذا يؤثر إيجاباً على الشركة، فهو يمنعها من ارتكاب أخطاء مكلفة قد تكتشف في المستقبل، بعد أن يفوت أوان الإصلاح. كما يتم عرض كافة نماذج المنازل التي أنجزت على الموقع الإلكتروني وذلك بغرض إعطاء العملاء أفكار جديدة عن التصميمات، وذلك مع الاحتفاظ بكافة حقوق الملكية عن الأفكار المنشورة

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

لأصحاب المنازل الأصليين. كذلك يدفع ذلك النظام العاملين في الشركة لبذل أقصى جهد وذلك لأنهم يدركون جيداً أن عمليهم مراقب طيلة الوقت.

- يقدر العملاء التصميمات الجيدة حق قدرها، خاصة التي لا تتجاهل العامل البشري تماماً. وفي ذات الوقت يتساءل العملاء على تفاصيل دقيقة بخصوص منازلهم المتحركة. وتنشر طلباتهم في الموقع الإلكتروني، فذلك يتيح للشركة التفاعل مع عملائها على مستوى عال وموثوق به.
- إلى جانب المنازل الجاهزة، هناك مجال لمن يريد شراء أو بيع منازل مستعملة، هناك أيضاً لافتات إرشادية تناشد العملاء تقديم اقتراحاتهم، وتعليقاتهم وخبراتهم. وعندما توسع ذلك المجال، قامت الشركة بتنظيم جماعة تضم عملاءها لتقديم الاستشارات لمن يرغب، وتستخدم (سوميرسيت) للإعلان عن نفسها طريقة التسويق الشفهي، بدون الحاجة إلى سماسرة أو وسطاء، فهي تفضل أن تحتفظ بالمال الذي يحصل عليه سماسرة التسويق لتقلص نفقاتها.

فرصة بولارويد الثانية(*):

بدلاً من أن تحصل (بولارويد) على صور فورية، حصلت على هزائم فورية، لأنها لم تستطع أن تنافس في عالم التكنولوجيا الرقمية بالغ التعقيد. فقد سقطت شرطة (بولارويد) ملكة الصور الفورية - مرغمة - في دائرة الإفلاس عام 2001 وهي الآن تكافح لتعود ثانية، وعلى الرغم من أن نجاحها هذه المرة غير مضمون، إلا أن محاولتها للعودة تستحق الدراسة والتحليل.

- تدرس (بولارويد) إمكانية وضع كبائن للاستعمال الذاتي يقصدها أصحاب آلات

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

التصوير الرقمية لتساعدهم على طباعة صورهم بسعر زهيد، وبشكل ملائم. لن تحتاج هذه الكبائن السريعة إلى أي تدريب من قبل العملاء على استخدامها في طبع صورهم طبقاً للوعد الكبير الذي أطلقته الشركة، «طبع الصور الرقمية ف ي ثانيتين»، فهناك شاشة تعمل باللمس تعرض كل الصور الموجودة على ذاكرة آلة التصوير، فتطبعها كلها. قامت (بولارويد) بإنشاء هذه الكبائن بالفعل لدى كثير من معامل التصوير، وبنظرة مستقبلية، ستكون هذه الكبائن متاحة للجميع في الطرقات مثل ماكينات البنوك والنقود.

- بتعظيم نقاط التقاء العملاء بالنظام تستطيع (بولارويد) الرجوع إلى حلبة السباق، ولكن في مجال آخر، وهذا ما يجب أن يحدث عندما تجد الشركة أنها لا تستطيع أن تلحق بمنافسيها، وهنا يجب عليها أن تختار مجالاً آخر للمنافسة فيه.

الفصل السادس عشر

استقصاءات: أسس الخدمة المتميزة للعملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- **استقصاء: هل علاقتك بالعملاء ممتازة؟**
- **استقصاء: ما اتجاهاتك نحو خدمة العملاء؟**
- **استقصاء: هل العميل في بؤرة الاهتمام؟**
- **استقصاء: تقييم مهاراتك في تهدئة العملاء الثائرين.**
- **استقصاء: هل العميل هو محور الاهتمام في الشركة؟**

استقصاء: هل علاقتك بالعملاء ممتازة؟

إذا كنت تتعامل في وظيفتك مع العملاء أو الزبائن، وتريد أن تقيس درجة علاقتك بهم، فأجب عن هذه الأسئلة.

الاستقصاء:

1- هل تستمتع بحق بالعمل من أجل خدمة الآخرين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل تضع العميل في مركز الاهتمام المطلوب؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل أنت مقتنع بشعار «العميل أو الزبون دائماً على حق»؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- هل ترى أن أساس وظيفتك هو العلاقات الإنسانية مع العملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل في معظم الأحوال تكون مبتسماً في وجه الآخرين؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تكون سعيداً عندما تنهي أعمال العملاء بنجاح؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل تحافظ على مظهرك؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل تعتذر للعملاء في حالة تأخير معاملاتهم أو لوقوع خطأ ما؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل تتحكم في انفعالاتك ومزاجك في معظم الأوقات عند التعامل مع العملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تعلم أن أول مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة هو كسب رضاء العملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل لديك صعوبات في التعامل مع العملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل تفضل الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يوجد بها تعامل مع العملاء؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة ما عدا السؤالين 11 و 12.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «نعم» عن السؤالين 11 و 12.

3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فإن علاقتك بالعملاء ممتازة، وتحب العمل معهم وخدمتهم، ننصحك بالاستمرار على نفس الوتيرة.

ب- إذا حصلت على 9 - 16 درجات فإن علاقتك بالعملاء متوسط، ننصحك بمراجعة الاستقصاء مرة أخرى لتعرف نقاط الضعف في علاقتك بالعملاء. وهذه هي البداية لتقوم بتعديل نفسك وتطويرها.

ج- إذا حصلت على أقل من 9 درجات، فإن علاقتك بالعملاء سيئة، وبلا شك فأنت تعاني من ممارسة وظيفتك الحالية والعمل مع العملاء يمثل اختياراً وظيفياً غير موفق بالنسبة لك، ولذلك ننصحك بأن تطلب الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يكون الأساس فيها التعامل مع العملاء.

استقصاء: ما اتجاهاتك نحو خدمة العملاء؟

الاستقصاء التالي وضعه كل من جيرالد جرينبردج وروبرت بارون Jerald Greenberg & Robert Baron ليساعدك على معرفة اتجاهاتك الحقيقية تجاه خدمة العملاء في المنظمة التي تعمل بها.

توجيهات:

أجب عن الأسئلة بأمانة قدر استطاعتك، استخدم المقياس الآتي:

1= إطلاقاً 2= نادراً أو قليلاً 3= بدرجة متوسطة

4= بدرجة كبيرة 5= إلى درجة مفرطة/ إلى حد بعيد جداً

م	بصفة عامة، إلى أي مدى	1	2	3	4	5
1	هل يعتقد عملاءك أنك أمين ومخلص؟					
2	هل يعتقد عملاؤك أنك شخص يعتمد عليه؟					
3	هل يفضل عملاؤك التعامل معك إذا كان بإمكانهم التعامل مع شخص آخر؟					
4	هل يعتقد عملاؤك أنك تهتم بما يفضلونه؟					
5	هل تتعامل مع شكاوى العملاء بطريقة مرضية؟					
6	هل تشعر بمتعة عندما تقوم بحل مشكلة لأحد عملاؤك؟					
7	هل يعتبرك عملاءك مصدراً من مصادر المعلومات الخاصة بالسلع أو الخدمات التي تعمل في مجالها؟					
8	هل يصلك تعليقات إيجابية من عملائك؟					
9	هل تهتم بأن يحصل عملاؤك على أفضل صفقة ممكنة؟					
10	هل تريد أن ترى السرور على عملائك لأنهم تعاملوا معك؟					

التعليمات:

اجمع الدرجات الممثلة لإجابتك عن هذه الأسئلة، ستتراوح ما بين 10 و 50 درجة.

تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 38 درجة فأكثر، فإن اتجاهاتك نحو خدمة العملاء إيجابية ومتميزة.

ب- إذا حصلت على 24-37 درجة فإن اتجاهاتك نحو خدمة العملاء متوسطة وعادية.

ج- إذا حصلت على 23 درجة فأقل، فإن اتجاهاتك نحو خدمة العملاء ضعيفة وسلبية.

أسئلة:

1- ماذا يخبرك هذا الاستقصاء؟
2- هل تعتقد أن الآخرين سيعطونك نفس التقييم؟
3- ما موقفك في مجال الاتجاهات نحو خدمة الآخرين بالمقارنة باتجاهات زملائك؟
4- ما تأثير التكنولوجيا الحديثة على المدخل الذي تستخدمه لخدمة العملاء؟

استقصاء: هل العميل في بؤرة الاهتمام؟

توجيهات:

أجب عن الأسئلة بأمانة قدر استطاعتك، استخدم المقياس الآتي:

1= غير موافق تماماً	2= غير موافق

3= غير محدد	4= موافق

5= موافق بشدة

م	بصفة عامة، إلى أي مدى	1	2	3	4	5
1	نستطيع معرفة احتياجات العملاء.					
2	قادرون على تلبية أو إشباع هذه الاحتياجات.					
3	متفهم لقيم عملائنا.					
4	نفعل كل ما بوسعنا لنضمن ولاء عملائنا.					
5	حريصون على تقديم أفضل السلع والخدمات.					
6	حريصون على كسب رضاء عملاؤنا.					
7	جادون في تحديد الأسعار المناسبة للسلع أو الخدمات التي نقدمها.					
8	حريصون على معرفة آراء ومقترحات عملاؤنا.					
9	حريصون على دراسة شكاوى عملاؤنا وأسبابها.					
10	جادون في حل هذه الشكاوى.					

التعليمات:

اجمع الدرجات الممثلة لإجابتك عن هذه الأسئلة، ستتراوح ما بين 10 و 50 درجة.

تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 38 درجة فأكثر، فإن العميل في منظمتك في بؤرة الاهتمام بدرجة كبيرة.

ب- إذا حصلت على 24-37 درجة فإن العميل في منظمتك في بؤرة الاهتمام بدرجة متوسطة.

ج- إذا حصلت على 23 درجة فأقل، فإن العميل في منظمتك ليس في بؤرة الاهتمام وهذا خطأً كبيراً، فسوف يترك العملاء منظمتك ويذهبون إلى منظمات أخرى.

استقصاء: تقييم مهاراتك في تهدئة العملاء الثائرين

وضعت ريبيكا مورجان R.Morgan في كتابها «كيف ترضي العملاء الغاضبين؟» الاستقصاء التالي والذي يمكن أن يساعدك في تقييم مهاراتك في تهدئة العملاء الثائرين:

دليل التقييم: 1= أبداً 2= نادراً 3= أحياناً 4= عادةً 5= دائماً

العبـــارة	أبداً	نادراً	أحياناً	عادة	دائماً
أ- أعتقد أني أستطيع تهدئة معظم العملاء الثائرين.	1	2	3	4	5
ب- عندما أكون مع عميل ثائر: 1- أظل هادئاً.	1	2	3	4	5
2- لا أقاطعه.	1	2	3	4	5
3- أركز على ما يريده.	1	2	3	4	5
4- أرد على اتهاماته الشخصية دون اتخاذ موقف دفاعي واضح	1	2	3	4	5
5- أقلل من المقاطعات التليفونية وغيرها.	1	2	3	4	5
6- أعطي ردود فعل مناسبة للموقف.	1	2	3	4	5
7- أحاول إعطاء تعبيرات الوجه المناسبة.	1	2	3	4	5
8- أنظر إليه بثقة.	1	2	3	4	5
9- أصغي إليه جيداً قبل أن أصدر أي رد فعل.	1	2	3	4	5
10- أقوم بتدوين بعض الملاحظات إذا لزم الأمر.	1	2	3	4	5
11- أتعاطف معه.	1	2	3	4	5
12- أقنعه أني هنا لا أريد سوى مساعدته.	1	2	3	4	5
13- أتحين الفرصة المناسبة لاستدعاء المشرف على العمل.	1	2	3	4	5

14- أتحدث معه بثقة وبطريقة معبرة.	1	2	3	4	5
15- أستخدم الكلمات التي لا تزيد من ثورته.	1	2	3	4	5
16- أتجنب إلقاء اللوم على زملاء العمل أو الشركة حيال تلك المشكلة.	1	2	3	4	5
ج- بعد أن يغادر العميل الثائر المكان: 1- أتحكم في مشاعري.	1	2	3	4	5
2- لا أكرر سرد ما حدث أكثر من مرة.	1	2	3	4	5
3- أقوم بتحليل ما فعلته جيداً وما يتحتم عليَّ القيام به.	1	2	3	4	5

التعليمات:

اجمع جميع درجاتك عن كل العبارات.

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 68 درجة فأكثر فإن مهاراتك في تهدئة العملاء الثائرين عالية. ننصحك بالاستمرار على نفس الوتيرة.

2- إذا حصلت على 34-67 درجة فإن مهاراتك في تهدئة العملاء الثائرين متوسطة. ننصحك بحضور دورة تدريبية في الموضوع.

3- إذا حصلت على أقل من 34 درجة فإن مهاراتك في تهدئة العملاء الثائرين منخفضة. ننصحك بأن تغير عملك وتنتقل إلى وظيفة أخرى لا يكون فيها تعامل كبير مع العملاء أو الجمهور.

استقصاء: هل العميل هو محور الاهتمام في الشركة؟(*)

افترض أنك قد أخذت على عاتقك جعل العميل هو محور اهتمام الشركة، من أين تبدأ؟
سجل إجاباتك على العبارات التالية حول إمكانية توفر عناصر إحداث التحويل الممكنة وذلك وفق للمقياس التالي:

موافق بشدة = 5　　موافق = 4　　غير محدد = 3
غيـر موافق = 2　　غير موافق تماماً = 1

العمـــلاء	**موافق بشدة** 5	**موافق** 4	**غير محدد** 3	**غير موافق** 2	**غير موافق تماماً** 1
1- نحن متفهمين جيـداً لقـيم عملائنـا ونسـتطيع معرفة احتياجاتهم التي لم تلبى بعد.					
2- نحن نعلم من هم «أفضل» عملائنا ونفعل كل ما بوسعنا لنضمن ولائهم.					
3- نحن نعـي العوامـل التـي تـؤثر عـلى خـدماتنا ونستطيع العمل على تغييرها.					
4- يـداوم عملاؤنـا عـلى إعطائنـا أعـلى الـدرجات لتحقيقنا لـ (القيمة الكلية للعميل).					
الدرجات					
مجموع درجات العملاء = ... درجة					

(*) المصدر الرئيسي: كفاءات (2005).

الاستراتيجية	موافق بشدة 5	موافق 4	غير محدد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
1- لـدينا رؤيـة واضـحة جليـة تؤيـد أسـلوبنا في تقديم خدمة أفضل.					
2- لدينا إستراتيجية واضحة تركز على خلق«قيمة كاملة للعميل».					
3- نحن نعد الأوائل في مجال الخدمة.					
4- نحـن نفهـم العوامـل الهامـة للنجـاح في كـل أعمالنا ولقد طورنـا كفـاءات وقـدرات متميـزة لتحقيق هذه العوامل.					
الدرجات					
مجموع درجات الاستراتيجية = ... درجة					

الأنظمة	موافق بشدة 5	موافق 4	غير محدد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
1- الأنظمة والمعالجات مصممة جميعها كي تعطينا ميزة تنافسية مقارنة بالآخرين.					
2- نحن قادة في تطبيق التكنولوجيا في صناعتنا.					
3- لدينا أنظمة معلومات تساعدنا على مشاركة التعلم واكتساب الخبرات مع المنشآت الأخرى.					
4- لدينا خبرات في الموارد البشرية تعمل على تنشيط فريق العمل واتخاذ القرارات.					
الدرجات					
مجموع درجات الأنظمة = ... درجة					

الهيكل التنظيمي	موافق بشدة 5	موافق 4	غير محدد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
1- عادة ما يتم العمل كأقرب ما يكون من طلب العميل.					
2- لدى هيكل الشركة أقل عدد من المستويات.					
3- لدينا الرغبة في محاولة تطبيق بعض الأنظمة البديلة.					
4- مفهومنا هنا عن الهيكل التنظيمي يمتد لما وراء الحدود التقليدية ليشمل العملاء والموردين.					
الدرجات					
مجموع درجات الهيكل التنظيمي = ... درجة					

العاملون	موافق بشدة 5	موافق 4	غير محدد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
1- نحن قادرون على جذب وتكـوين كـوادر مـن العاملين باسـتطاعتها اسـتغل وزيـادة مميزاتنـا التنافسية.					
2- يشعر العاملون معنا بأنهم محل تقدير ونـادراً ما نفقد من نود الاحتفاظ بهم.					
3- التنفيذيون لدينا يتمتعون بالبصيرة والشـجاعة والالتزام.					
4- تساعدنا ثقافتنا الإسلامية على إنجاز الابتكار في مجال أعمالنا.					
الدرجات					
مجموع درجات العاملين = ... درجة					

م	البنود	الدرجة
1	مجموع درجات العملاء =	.... درجة
2	مجموع درجات الاستراتيجية =	.... درجة
3	مجموع درجات الأنظمة =	.... درجة
4	مجموع درجات الهيكل التنظيمي =	.... درجة
5	مجموع درجات العاملين =	.... درجة
	المجموع الكلي للدرجات =	**.......... درجة**

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 67 درجة فأكثر فإن العميل هو محور اهتمام شركتك بدرجة كبيرة.

2- إذا حصلت على 33-66 درجة فإن العميل هو محور اهتمام شركتك بدرجة متوسطة.

3- إذا حصلت على 32 درجة فأقل فإن العميل هو محور اهتمام شركتك بدرجة منخفضة.

الفصل السابع عشر

Clients Relationship Management

أشتمل هذا الفصل على:

- **Introduction.**
- **Why CRM Strategic?**
- **Companies' Assets.**

17

الفصل السابع عشر

Clients Relationship Management *

Introduction:

Companies need to deliver services across multiple channels including telephone, email, web, call centres and palm devices, to satisfy and retain customers. This would be the changing face of customer relationship management (CRM) in the years to come, experts believe.

CRM was not just a tool on sales force automation, but gave companies a 360 degree view on customer needs.

Companies need to understand their customer needs, enabling the process within the organisation to market, sell and service products to the customers using CRM. However, for a successful CRM, companies will have to integrate properly the front office and back office, else there would be duplicity within the organization.

(*) Source: Wings of Oman (2008).

Why is CRM strategic?

Though it cannot be suggested that CRM applications can compensate for all the ill effects of a slower economy, they can help to maximise customer value. A slowing economy means customers spend less, but one of the basic aims of CRM is to gain a share of the customers' wallet so that the company gains on an overall basis.

This focus on the customer helps particularly in a tight situation, as all customers are not equal. In any customer base, there will almost certainly exist some customers who tend to cost more to serve than they are likely to return in profit. Therefore, the smart company will grow its business by managing its customer relationships in order to make each individual customer optimally profitable.

If you know your customers and prospects and how they vary by value, revenue and/or profit potential, it makes sense to concentrate on those who are more likely to generate the most profit.

While a non-CRM user is powerless to address this. reality, companies that segment and market according to a CRM strategy can grow their business cheaply by simply serving fewer unprofitable customers, all of whom can be efficiently identified and targeted. That might sound anathema to companies conditioned to the often (ab)used term "Customer is king". He

still is, only this time the companies get to choose their kings.

However, enterprise-wide projects require huge investments.

So what is it to be done?

If your company understands that CRM is critical but the funds are not available to implement a quality capability, one possible way to move ahead could be the "release the critical funds" strategy. It requires you to think of CRM as a holistic business strategy and one way to fund a holistic CRM strategy is to create operational efficiencies in another part of the business, for e.g., in the back office.

Most companies have invested huge quantities of capital in their back-office environments. To move forward in today's economic reality, these companies need to free investments In one area of the business to fund more important business strategies such as CRM.

Companies' Assets:

Companies need to view assets in two categories, strategic and non-strategic. Strategic assets are those viewed as vital to the future growth and success of the business. This does not mean that non-strategic investments are not important. It Simply implies that they represent an opportunity to gain access to locked-up capital.

Strategic assets provide growth in good times and insulate against

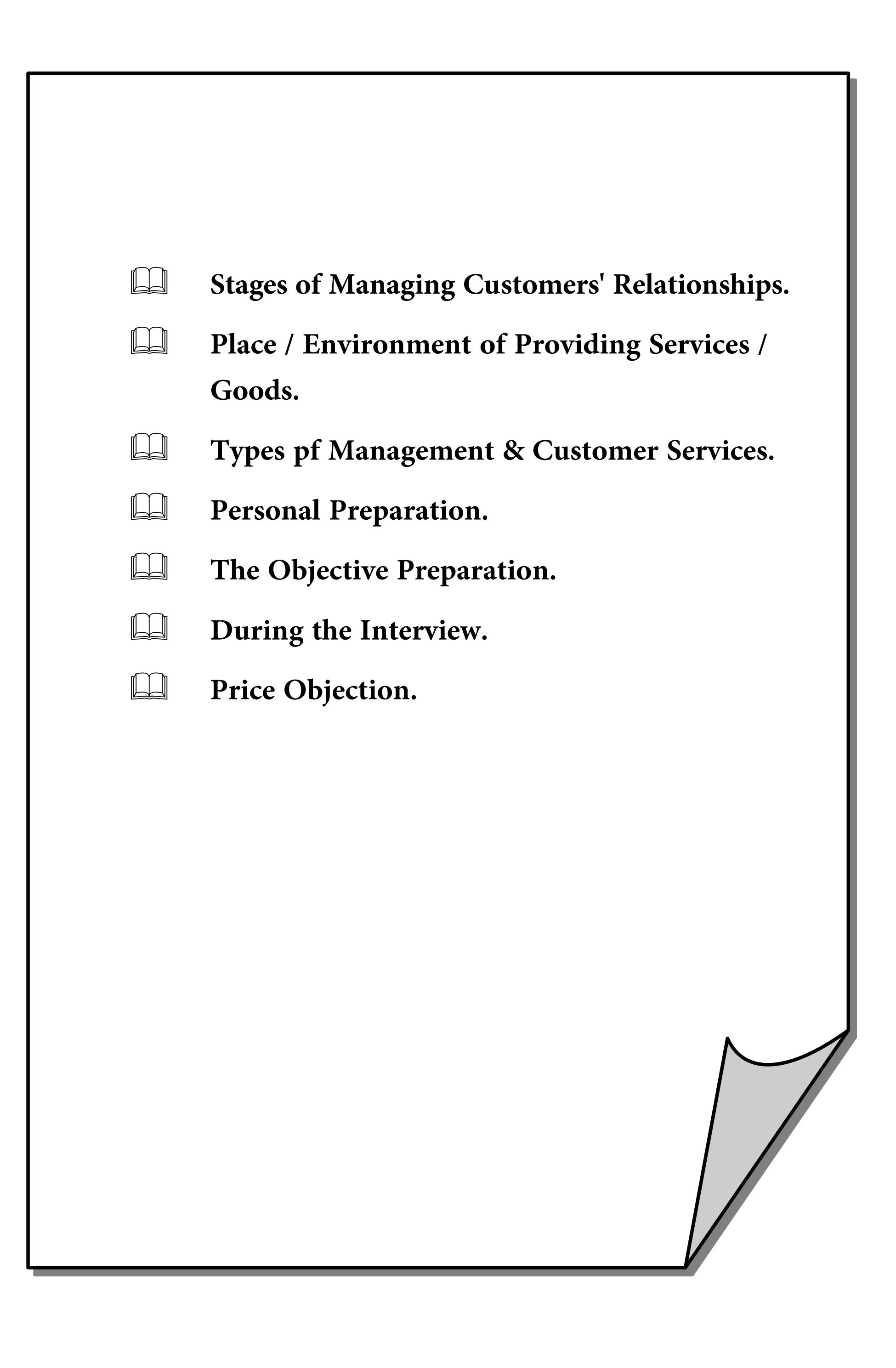
downturns, investments that strengthen relationships with customers such as CRM, sales force automation (SFA), marketing automation (MA) and customer interaction centres, while non-strategic investments may include back office systems, desktop maintenance legacy systems or any other non - critical activity that is done in-house. After this segregation, alternative arrangements like outsourcing should be considered to reduce costs in these non-strategic areas in order to free capital for strategic IT investments.

الفصل الثامن عشر

Customer Service

أشتمل هذا الفصل على:

- **Customer.**
- **Customer Service Model.**
- **Service Excellence.**
- **Types of Customers.**
- **What are Customers' Need from the Organization?**
- **Satisfying Customers' Needs.**
- **You and Your Customer.**
- **Human Relationships with Customers.**
- **Principles to Build and Sustain Good Relations with Customers.**



- **Stages of Managing Customers' Relationships.**
- **Place / Environment of Providing Services / Goods.**
- **Types pf Management & Customer Services.**
- **Personal Preparation.**
- **The Objective Preparation.**
- **During the Interview.**
- **Price Objection.**

Customer:

- Client
- Consumer
- Recipient
- Beneficiary
- Receiver

Customer:

Is a person or group or organization or community or society:

- Seeks a good or a service.
- Has a good or receives a service. Customer:

Customer:

- internal customer (employees)
- external customer (mass)

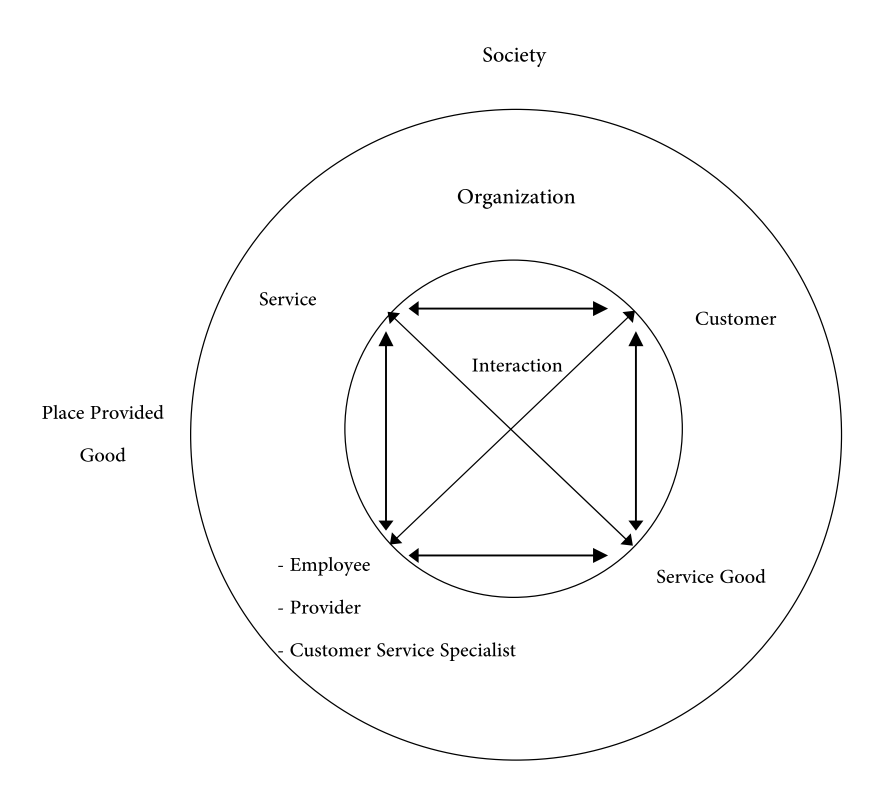
For Example:

1- Real Customer.

2- Expected Customer.

3- Government.
4- Other Organizations.
5- Competitors.
6- Public.

Customer Service Model



Service Excellence

The service dilemma: success and growth do not automatically translate into profitability. Does your "service" business really deliver value-added service for which customers are willing to pay a premium? Even if you command a premium, are you able to deliver high customer satisfaction and high profitability? If you are part of the service or support function of a product or manufacturing business, do you understand the value chain? Are you giving away too much or too little service? Will your customers pay for premium-level support? How do you find out?

Creating, managing, and growing the service-based firm or service function of a product company has evolved dramatically as services occupies a larger part of all developed economies. Corporate trends toward outsourcing and co-production have accelerated the need to understand how and why you make or lose money as a service firm or on service as a function or SBU. Many firms have found that where service is involved, growth does not always equal profitability.

The challenge in services is to manage a human resource-intensive business to deliver excellent service across the entire organization and to do so profitably. Growing any business demands a strategic and visceral understanding of issues such as customer satisfaction, segmentation, pricing, and customer loyalty. It also requires knowledge of operations, human resources, and technology for customer relationship management.

Sometimes the most attractive areas for growth are global markets, but entering these markets presents a new set of cultural, regulatory, and competitive challenges. In a time for tighter budgets, a rigorously designed service strategy can help you maximize the value of your organization and compete more effectively for the best customers.

Service Excellence:

Will help you design and implement an effective service strategy for profitable growth of your organization. Faculty from marketing and management provide current knowledge on diverse aspects of competitive strategy as they apply to the service function. Topics range from broad strategic issues such as achieving competitive advantage and addressing global markets, to the nuts and bolts of strategy such as loyalty programs, service guarantees, pricing, and other ways to generate profits.

Types Of Customers:

There are many of customers should deal with them, such as:

1- Passive customer
2- skeptical customer
3- Talkative customer
4- egotistical customer
5- Indecisive customer
6- Angry customer

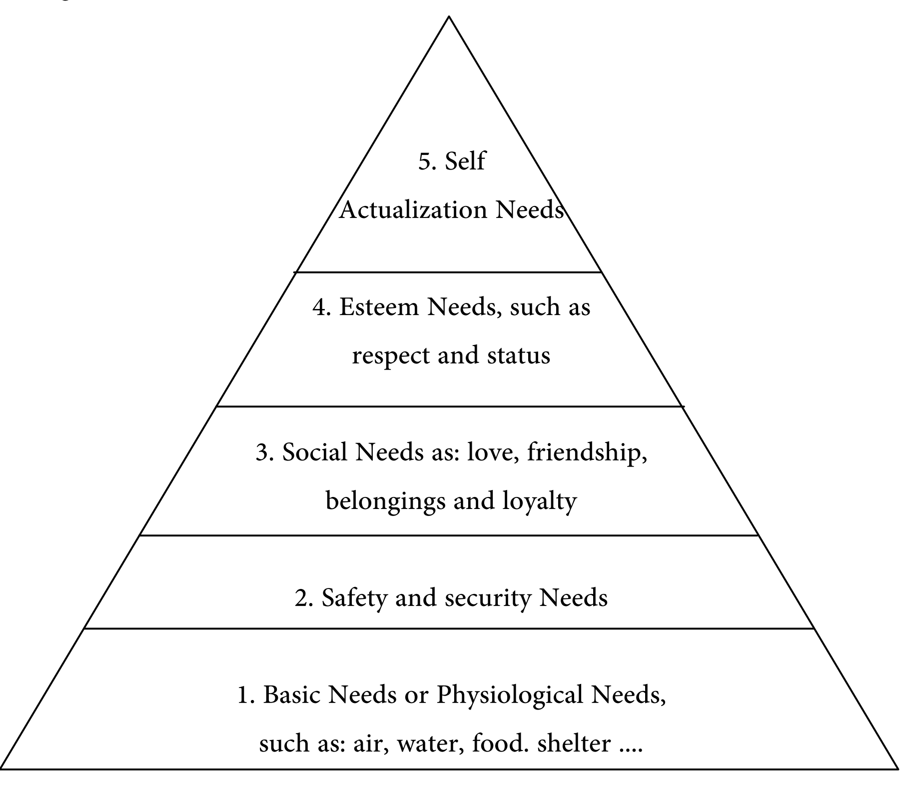
7- Aggressive customer
8- Just looking customer
9- Snap-judgment customer
10- Dogmatic customer
11- Silent customer
12- Funny customer
13- Shy customer
14- Hurry customer
15- Old aged customer

What are Customers' Need from the Organization?

1- Good and proper price for goods.
2- Good and proper fees for services.
3- Quality goods.
4- Quality services.
5- Good or services available when needed (Availability).
6- Telling them the truth.
7- Giving them good information.
8- Having enough information.
9- Employees introduce respect for customers.
10- Safety.

Satisfying Customers' Needs:

According to Abraham Maslow, the needs that people are motivated to satisfy fall into a hierarchy. Maslow's theory not only classifies human needs in a convenient way but also has direct implications for managing human behavior In organizations.



Maslow's Hierarchy of Human Needs

You and Your Customer:

1- Listen him out.

2- Accept his personality.

3- News.

4- Understand his feelings.

5- Study his needs.

6- Win his loyalty.

7- Solve his problems.

8- Communicate with him.

9- Uniqueness.

10- Respect.

11- Fairness.

12- Confidence.

Human Relationships with Customers

1- Treat all your customers fairly and impartially.

2- Apologize or admit to customers when you were wrong.

3- Give customers credit where due.

4- Express genuine concern for customers problems.

5- Don't lie to customers.

6- Don't build false hopes for raises or advancement.

7- Don't swear at customers.

8- Don't fail to lead your customers.

9- Don't treat your customers like children.

10- Don't treat your customers in aggressive way.

11- Be polite to your customers.

Principles to Build and Sustain Good Relations with Customers:

1- Open and two communication.

2- Provide flexibility.

3- Recognize customers diversity.

4- Give customers constructive feedback on regular basis.

5- Listen to customers.

6- Be honest with customers.

7- Advocate for customers.

8- Respect customers, when clients feel respected, they will generally respect you and your organization.

9- Give customers opportunities to participate in some organization's processes (such as decision making).

10- Human relationships with customers.

Stage of Managing Customers' Relationships:

1- Assessment your customers.

2- Establishing service level agreements.

3- Ensuring delivery matches expectations.

4- Gaining feedback on implementation.

5- Evaluating effectiveness, and ensuring satisfaction.

Place/ Environment of Providing Services/ Goods:

1- Clean.

2- Enough.

3- Safe.

4- Proper Temperature.

5- Good ventilation.

6- Instructions are clear and written.

7- Proper walls color.

8- Waiting area.

9- Enough light.

10- ……………………..…………………………..

11- ……………………..…………………………..

12- ……………………..…………………………..

13- ……………………..…………………………..

Types pf Management & Customer Services

Reality	Result	Management
Disappointment	Customers will definitely not come back.	Traditional Management
Satisfaction	Customers might come back, but might try another service provider.	Total quality management.
Happiness	They will almost definitely come back.	6 sigma

Personal Preparation:

1- Dress (nice/style/comfortable).

2- Business kit, which the salesperson should always carry with him/her.

General issues include:

- Business cards.
- Company brochures, introductions.
- Product samples.
- Pen, paper, diary.
- Contracts, order forms.
- Etc.;

The objective Preparation:

1- Understanding customer.

2- Understanding the market.

3- Assessment customer's needs.

4- More knowledge abort your own products and services.

5- Good personal preparation.

During The Interview:

1- Be prepared.

2- Be on time.

3- Greet your customer.

4- Shake hands.

5- Smile at your customer.

6- Keep continuous eye contact.

7- Accept a drink if it is offered.

8- First talk abort general topics (such as: weather, traffic, sport, ...)

Price Objection:

The most well known objection is the price. The "YOU ARE TOO EXPENSIVE" statement in itself can hide different motivations:

It COULD MEAN:	SO THE CUSTOMER WANTS:	ACTION
The competition cheaper	● Some more benefits ● A bit of a discount	● Add Value
It's more bargain	● A little fight (dominant behavior) ● Discount really ● To reduce the price, because that is his/her job	● Make sure that discount given has healthy pay back like immediate order ● Option of coming again
I don't think I need it	● To get back to comfort zone and escape	● Establish comfort zone
I can't afford it	● To get a cheaper product (go back to needs assessment)	● Confirm if it is really a buying power Issue

I can't make a decision	• Some more convincing • To consult with someone	• Ask who else besides him would be involved
I am not convinced	• More convincing (needs are not revealed).	• Present a third party proof

Of course some objections, concerns, doubts, needs for clarification will remain and we have to answer them in accordance with the principles we agreed".

مراجع الكتاب

- أولاً: المصادر.
- ثانياً: المراجع العربيـة.
- ثالثاً: المراجع الأجنبية.

مراجع الكتاب

أولاً: المصادر:

1- **القرآن الكريم**

2- **الأحاديث النبوية الشريفة**

ثانياً: المراجع العربيـة:

1- إبراهيم إمام: **الإعلام والاتصال بالجماهير** (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ط2، 1975).

2- أجنحة عمان: **إستراتيجية إدارة علاقة العملاء، الطيران العماني**، 2008.

3- أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** (بيروت: مكتبة بيروت، 1993).

4- أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: المؤلف، 2004).

5- أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي** (القاهرة: المؤلف، 2005).

6- أحمد شفيق السكري: **قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000).

7- أحمد عطية الـلـه: **سيكولوجية الضحك** (القاهرة: دار إحياء الكتب العربية، 1974).

8- أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات** (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1986).

9- الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية: **البرنامج التدريبي مهارة العناية بالعملاء** (الرياض: H R D، 2005).

10- الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال** (الرياض: H R D، 2005).

11- الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية: **البرنامج التدريبي العناية الفائقة بالعملاء والتميز في عصر المنافسة** (الرياض: H R D، 2005).

12- آلن بيز: **لغة الجسم، كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم**، ترجمة سمير شيخاني (بيروت: دار الآفاق الجديدة، 1994).

13- أمين محمد أبو ريا: **فن التعامل مع الآخرين** (جدة: مركز التدريب بالغرفة التجارية الصناعية، 1993).

14- أمديست: **البرنامج التدريبي مهارات الإدارة العليا** (الجيزة: AMIDEAST، 2001).

15- أمديست: **البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع العملاء** (الجيزة: AMIDEAST، 2002).

16- انتصار يونس: **السلوك الإنساني** (القاهرة: دار المعارف، 1986).

17- إيناس زيادة: **كيف تقرأ أفكار الآخرين وحركات الجسم** (بيروت: عالم الكتب، ط2، 1999).

18- باول ر. تيم: **50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك** (الرياض: مكتبة جرير، 2000).

19- برنت روبن: **الاتصال والسلوك الإنساني**، ترجمة قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم - كلية التربية بجامعة الملك سعود (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991).

20- بميك: **البرنامج التدريبي أسس الخدمة المتميزة** (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005).

21- بميك: **البرنامج التدريبي مهارات العرض والتقديم** (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005).

22- بميك: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات مديري الفروع** (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006).

23- بيتر كليتون: **لغة الجسد**، ترجمة دار الفاروق (الجيزة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2005).

24- توتاليتي: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال** (القاهرة: شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2005).

25- توتاليتي: **البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع العملاء** (القاهرة: شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2005).

26- جوليوس فاست: «لغة الجسم»، **مجلة كل الأسرة**، العدد 85، الشارقة، الإمارات: 31 مايو 1995.

27- جون هاس: «لغة الجسد والحوار الصامت»، ترجمة محمد أحمد عبدالرحمن، **مجلة الوعي الاجتماعي**، جمعية توعية ورعاية الأحداث، العدد 15، دبي، الإمارات: 2000.

28- ج نيرنبيرغ وهـ كاليرو: **كيف نحلل شخصية جليسك من خلال حركاته** (دمشق: دار الرشيد، 1998).

29- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).

30- حسن محمد خير الدين وآخرون: **العلوم السلوكية** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

31- حسين حريم: **السلوك التنظيمي** (عمان: دار زهران، 1997).

32- دونالد هـ ويز: **إجراء المقابلات الشخصية بنجاح** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000).

33- رشاد أحمد عبداللطيف: **الاتصال في الخدمة الاجتماعية** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1999).

34- ريبيكا مورجان: **كيف ترضي العملاء الغاضبين؟** ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006).

35- ريك باريرا: **أسرار ولاء العملاء**، خلاصات، شعاع، العدد 298، القاهرة: مايو 2005).

36- سامية فتحي عفيفي: **دراسات في السلوك الإداري** (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلوان، 2004).

37- سامية محمد جابر: **الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1983).

38- سمير أحمد عسكر: **المدخل إلى إدارة الأعمال - اتجاه شرطي** (القاهرة: دار النهضة العربية، 1983).

39- سلسلة الإدارة المثلى: **التواصل الفعال** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

40- سلسلة الإدارة المثلى: **مهارات المقابلات الشخصية وإجراؤها** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

41- سلسلة الإدارة المثلى: **مهارات العرض والتأثير في السامعين** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

42- سونايت: **البرمجة اللغوية العصبية في العمل** (الرياض: مكتبة جرير، ط2، 2004).

43- سيد الهواري: **الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط12، 2000).

44- شيماء السيد سالم: **الاتصالات التسويقية المتكاملة** ((القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

45- صفوت محمد العالم: **فنون العلاقات العامة** (القاهرة: دار النهضة العربية، ط2، 2006).

46- طلعت أسعد عبدالحميد: **كيف تجتذب عميلاً دائما؟ فن البيع للتميز** (الرياض: مكتبة العبيكان، 1995).

47- عبدالستار إبراهيم ورضوى إبراهيم: **علم النفس أسسه ومعالم دراسته** (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط3، 2003).

48- عبدالفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: **أساسيات الإدارة** (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط2، 1997).

49- عبدالفتاح العجلوني: **البرنامج التدريبي مهارات تقديم الخدمة المتميزة وفت التعامل مع الجمهور** (دبي: شراع دبي، 2004).

50- عبد اللـه بن عبدالكريم السالم: «أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين»، **مجلة الإدارة**، المجلد 33، العددان 3، 4 القاهرة: يناير وإبريل 2001).

51- عبدالمنعم حفني: **موسوعة علم النفس التحليلي** (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1978).

52- عبدالهادي الجوهري: **قاموس علم الاجتماع** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط3، 1998).

53- على أحمد علي وروحية السيد: **الاتصالات في المنشآت الكبيرة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

54- علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة** (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ).

55- علي محمد عبدالوهاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).

56- فرانك سنيرغ: **الإدارة بالضمير**، ترجمة بيت الأفكار الدولية (الرياض: المؤتمن للتوزيع، 1998).

57- كفاءات: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال** (الرياض: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات، 2005).

58- كفاءات: **البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع العملاء وأسس خدمتهم** (الرياض: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات، 2005).

59- كرستين تمبل: **المخ البشري**، ترجمة عاطف أحمد، سلسلة عامل المعرفة، الكويت: نوفمبر 2002.

60- مجلة التدريب والتقنية: **كيف تحافظ على عميلك؟**، العدد 79، الرياض: رجب 1426هـ.

61- ليلى عبدالله القرشي: **أثر القيادة الإبداعية في إعادة هيكلة البناء التنظيمي** (القاهرة: بايونير للتدريب والتنمية البشرية، 2006).

62- ليلى عبدالله القرشي: **تنفيذ التغيير في المنظمة التعليمية** (القاهرة: بايونير للتدريب والتنمية البشرية، 2006).

63- ليلى عبدالله القرشي: **المظاهر الاجتماعية للمنظمة عبقرية البنية التنظيمية** (القاهرة: بايونير للتدريب والتنمية البشرية، 2006).

64- محمد أحمد هيكل: **مهارات التعامل مع الناس** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

65- محمد سيد طنطاوي: **أدب الحوار في الإسلام** (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 2000).

66- محمد عاطف غيث وآخرون: **قاموس علم الاجتماع** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979).

67- محمد عبدالغني حسن: **مهارات الاتصال** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999).

68- محمد محمد إبراهيم:**الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).

69- محمد منير حجاب: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

70- محمود عودة: **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي** (القاهرة: دار المعارف، 1971).

71- مدحت محمد أبو النصر: «الحواس لدى الإنسان»، **مجلة المنال**، مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية، العدد 98، الشارقة، مايو 1996.

72- مدحت محمد أبو النصر: «وسائل الاتصال بين الكائنات»، **مجلة المنال**، مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية، العدد 99، الشارقة، مايو 1996.

73- مدحت محمد أبو النصر: **أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).

74- مدحت محمد أبو النصر: **بناء الولاء المؤسسي لدى الفرد والمنظمة** (القاهرة: إيتراك للطباعة للنشر والتوزيع، 2004).

75- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجمعيات الأهلية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2002).

76- مدحت محمد أبو النصر: **Communication**، طلعت مصطفى السروجي وآخرون **Social Work Practice** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2005).

77- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال** (6 أكتوبر: الدار العربية للتنمية الصناعية والإدارية، 2005).

78- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة اجتماعات العمل بنجاح** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

79- مدحت محمد أبو النصر: **مقدمة في البرمجة اللغوية العصبية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

80- مدحت محمد أبو النصر: **لغة الجسم** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006) .

81- مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحب والمرح** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)

82- مدحت محمد أبو النصر: **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)

83- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الوارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

84- مدحت محمد أبو النصر: **تنمية الذكاء العاطفي / الوجداني** (القاهرة: دار الفجر للطباعة والنشر التوزيع، 2008).

85- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي الأسلوب العلمي لإجراء المقابلات الشخصية** (القاهرة: معهد الغصنين، 2008).

86- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الذات** (القاهرة: دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2008).

87- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الوقت** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

88- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري والإبداعي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

89- مدحت محمد أبو النصر: **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

90- مدحت محمد أبو النصر: **فرق العمل الناجحة** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

91- مدحت محمد أبو النصر: **قادة المستقبل** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

92- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنظيم الاجتماعات** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

93- مدحت محمد أبو النصر: **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

94- مدحت محمد أبو النصر: **استراتيجية العقل** (القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2009).

95- مدحت محمد أبو النصر: **مهارات المدرب المتميز** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).

96- مركز الفريق: **البرنامج التدريبي فن التعامل مع الجمهور** (أبو ظبي: مركز الفريق للتدريب والاستشارات، 2007).

97- مركز لندن: **البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع العملاء** (أبو ظبي: مركز لندن للتدريب الإداري، 2007).

98- مريم الفقي: «كيف تكسب معركة الريادة في السوق؟»، **مجلة الإدارة**، العدد 24، الجيزة: أكتوبر / ديسمبر 2007.

99- منير البعلبكي: **المورد/قاموس انجليزي/ عربي** (بيروت دار العلم للملايين، 2008).

100- مهدي زويلف وعلي العضايلة: **إدارة المنظمة، نظريات وسلوك** (عمان: دار مجدلاوي، 1996).

101- ناصر محمد العديلي: **إدارة السلوك التنظيمي** (الرياض: مركز آفاق الإبداع الإداري والجودة، 1417هـ).

102- نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الوقت** (عمان: دار مجدلاوي، 1991).

103- يوسف الأسعد: **الشخصية المحبوبة** (القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999).

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1- Alfred Kadusin: "interviewing", **Encyclopedia of Social Work** N.Y.: N.A.SW., 1995.

2- A. Meharbian (ed.): **Nonverbal Communication** (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).

3- Ava S. Bulter: **Team Think** (N.Y.: Mc Grow - Hill, 1999).

4- B.D. Ruben & R.W. Budd: **Human Communication Handbook** (N.Y.: Hayden, 1975).

5- B. Grayson & M.I. Stein: "Attracting Assault: Victims" Nonverbal Cues, **Journal of Communication**, No 31, 1981.

6- Charles Darwin: **The Expression of the Emotions in Man and Animals** (London: John Murray, 1872).

7- Christine Temple: **The Brain** (England: Penguin, 1993).

8- David R. & Others: **Organization Behavior and The Practice Management** (Illinois: Scott, Foresman & Co. 1973).

9- D. Krieger: **Living the Therapeutic Touch** (N.Y.: Dodd, Mead, 3rd ed. 2004).

10- Don W. Stacks et al.: **An Introduction to Communication Theory** (N.Y.: Harvourt Brace Jovanofich College Publications, 1991).

11- Edward T. Hall: **The Silent Language** (N.Y.: Doubleday, 1959).

12- Edward T. Hall: **Beyond Culture** (N.Y.: Anchor Books, 1977).

13- E. Goffman: **Behavior in Public Places** (N.Y.: Ferr Press, 1963).

14- Elizabeth Perrot: **Teaching** (London: Longman, 1982).

15- Gail Mayers & Mayers: **The Dynamics of Human Communication** (N.Y.: MC Grow Hill, 1992).

16- G. A. Miller: **Language and Communication** (N.Y.: Mc Grow Hill, 2002).

17- Gordon Walles: **How to Communicate?** (London: MC-Grow Hill, 1978).

18- Jack R. Gibb: "Defensive Communication", **Journal of Communication**, 11, No. 13, Sept. 1961.

19- James A. Stoner: **Management** (N. J.: Prentice - Hall, Inc., 2nd. Ed., 1982).

20- Jennifer Joy - Matthews & Others: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2007).

21- J.K. Burgoon D.B. Buller & W.G. Woodall: **Nonverbal Communication: The Unspoken Dialogue** (N.Y.: Harper & Raw, 1989).

22- John Woods: **Business Letters** (M.A., U.S.A.: Adams Media, 1999).

23- Julius Fast : **Body Language** (N.Y.: M. Evans, 1970) .

24- Julius Fast : **Body Language** (N.Y.: MJF Books, 5th. ed., 2000).

25- Kalhlen Sanford: **Leading With Love** (Francisco: Vashon Press, 1999).

26- K.R. **Krupar: Communication Games** (N.Y.: Free Press, 1973).

27- Laraine E. Flemming: L **Reading for Thinking** (N.Y.: Houghton Miffiin Co., 5th. ed., 2006).

28- Lee Richardson (edr.): **Dimensions of Communication** (N.Y.: Meredith Corporation, 4th. ed., 2000).

29- M. Argyle: **Bodily Communication** (London: Methuen, 2nd. Ed.,1988).

30- Mark L. Knapp & Judith A. Hall: **Nonverbal Communication in Human Interaction** (U.S.A.: Holt, Rinehart & Winston. Inc., 4th. ed., 1997).

31- Max Siporin : **Introduction to Social Work** (N.Y. : Macmillan Publication Co., Inc., 1975).

32- Michael Mann (edr.): **Macmillan Student Encyclopedia of Sociology** (London: Macmillan Press, 1987).

33- M. Von Cranach & I. Vine: **Social Communication and Movement** (N.Y.: Academic Press, 1978) .

34- M. Wiener & A. Mehrabian: **Language Within Language** (N.Y.: Appleton Century Crofts, 1968).

35- Po Ekman, W.V. Friesen & P. Ellssworth: **Emotion in the Human Face** (N.Y.: Pergaman Press, 1972).

36- Peter Cliton: **Body Language** (London: Hamlyn, 2003).

37- Philip Salder: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2nd. ed., 2003).

38- Po Marsh: Eye to **Eye: How People Interact** (M.A.: Salem House 1988).

39- R. Heslin & M.L. Patterson: **Nonverbal Behavior and Social Psychology** (N.Y.: Pergman, 1982).

40- R. Hindel: **Non-Verbal Communication** (Cambridge: Cambrdige University Press, 1972).

41- Rick Barrera: **Overpromise and Over delivery** (N.Y.: Penguin Group, 2000).

42- R.L. Birdwhistell: **Introduction to Kinesics** (Michigan: University Microfilms, 1952).

43- Robert Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, Dc: NASW Press, 4th. ed., 1999).

44- Robert Adnner & Moris Wolf: **Effective Communication in Business** (Cincinati: South Western Publications, 1976).

45- Sou Night: **NLP at Work** (London: Nicholas Brealey Publishing. 2nd. ed.; 1995).

46- Waiter E. Oliu et. al.: **Effective Communication in Business** (N.Y.: St. Martin's Press. 1992).

47- Waston: **Media Communication** (N. Y.: Mc Grew Hill Book Company, Inc, 2002).

48- Werner Severin & James Tankard: **Communication Theories** (N.Y.: Longman, 4th. ed., 2003).

49- Wings of Oman: **Customer Relationship Management**, Oman Airlines (2008).

50- W.T. Siugleton. P. Spurgeou & R.B. Stammers (eds.): **The Analysis of Social Skill** (N. Y.: Pergaman, 1980).